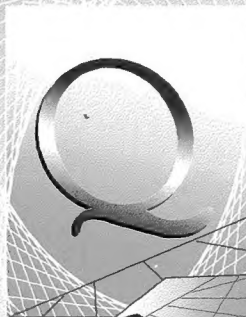


سلسلة أفاق الإدارة والأعمال (١)

ديان بون و ريك جريجز

# الجودة في العمل

دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير  
الجودة الكلية



ترجمة: سامي حسن الفرس و ناصر محمد العديلي

الطبعة الأولى  
١٩٩٥ / ١٤١٦



أفاق الأبحاث العالمية  
Creative Horizons International



# الجودة في العمل

دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير

الجودة الكلية

ترجمة : سامي حسن الفرس و ناصر محمد العديلي

دار أفاق الإبداع العالمية للنشر والاعلام
------------------------------------------

٢٠٠٠ دار آفاق الإبداع العالمية ، ١٤١٦ هـ

مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

برن ، ديان

الجودة في العمل : طيلك العملي في إدارة الجودة/ ديان برن ، ريك قرقر ١ ترجمة

سامي حسن الفرس ، ناصر محمد العديلي.

... ص ، .. سم

ردمك ٩-٠٣-٨٢٤-٩٩٦٠

١- إدارة الأفراد ٢- الكفالية الإنتاجية أ- قرقر ، ريك (م. مشارك)

ب- الفرس ، سامي حسن (مترجم) ج- العديلي ، ناصر محمد (مترجم)

د- العنوان (مشارك)

١٦/٠٣٣٢

ديوي ٦٥٨,٣١

رقم الإبداع : ١٦/٠٣٣٢

ردمك : ٩-٠٣-٨٢٤-٩٩٦٠

تأمل مكتبة الملك فهد الوطنية تطبيق ما ورد في نظام الإبداع بشكل  
معياري موحد ، ومن هنا يتطلب تصوير الجزء الأعلى بالأبعاد المقننة  
نفسها خلف صفحة العنوان الداخلية للكتاب ، كما يجب طباعة الرقم  
الدولي المعياري ردمك مرة أخرى على الجزء السفلي الأسفل من  
الغلاف الخارجي ، وشكراً ،،،

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رقم نسخ وزارة الاعلام ١٥١

وتاريخ ١٤١٦ / ١ / ٧

حقوق الطبع والنشر باللغة العربية محفوظة لدار أفاق الإبداع للنشر  
والاعلام، لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه أو  
تصويره أو اختزان مادته الطمعية بأية صورة دون موافقة كتابية من  
لدار، ويمكن استخدامه كمصدر للإشارة اليه .

هذه ترجمة كتاب :

*QUALITY AT WORK By D BONE and GRIGGS 1989*  
*Crisp Publication Inc, 95 First Street, Los Altos, California 94022,*  
*USA*  
*Copyright C Crisp Publications Inc 1989*

دار **أفاق الإبداع العالمية** للنشر والاعلام

ص ب ٩٢٣٦٨ الرياض ١١٦٥٣

المملكة العربية السعودية

تلفون ٤٦٥١٦٥٤

تلفاكس ٤٦٥١٦٥٤

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
٨	تقديم الترجمة العربية
١٠	مقدمة
١٢	حول هذا الكتاب
١٣	١- الوعي بالجودة
١٤	قائمة مرجعية للوعي بالجودة
١٧	حيث يوجد الدخان
١٩	فخ "منا آسوا من غرنا"
٢٠	ماتكون عملية الجودة وما لا تكون عليه
٢١	لماذا القلق بشأن الجودة
٢٢	عشرون سببا لاستخدام برنامج الجودة
٢٤	التحدى الذى تكرضه الجودة
٢٥	٢- المعايير الشخصية للجودة
٢٧	قم بملاحظة معاييرك الشخصية
٢٨	الاستعداد لتطوير المعايير الشخصية
٣١	معاييرى الشخصية
٣٤	هل هذه صفه شخصيه؟ أنت الذى تقرر
٣٦	ابرز توافق الجودة
٣٧	إختيار توافق الجودة
٣٩	أين يمكن تطبيق توافق الجودة
٤٠	الجودة والتوقعات

٤٢	خيارات الجودة
٤٤	نموذج مقياس المعيار الشخصي
٤٦	ما الذي يجعلنا نقبل حلا وسطا (نفسه)
٤٨	٣- العناصر الثلاثة للجودة
٤٩	الالتزام
٥٢	الكفاءة
٥٤	الاتصال
٥٧	تعليقات المؤلف
٥٨	اقتراحات لجودة الاتصال
٥٩	٤- أهداف مؤسستك
٦٠	دور مهمتك
٦١	راجع مراقبة هدفك
٦٢	صياغة معايير الجودة
	الحصول على معايير الجودة
٦٤	ما الذي تأخذه على هذه القصة
٦٦	٥- معايير الكمال
٦٧	هدف معايير الكمال
٦٩	قم باستخدام معايير الكمال
٧٠	الخطوة ذات الخطوات السبع
٧٢	الخطوة ذات الخطوات السبع لقياس أداء الجودة
	خطوة جودة تتطوى على اتخاذ إجراءات
٧٩	٦- كيفية تحقيق الجودة
٨٠	أ- كيف تتعرف على مشكلات الجودة وتحلها
٨٦	ب- كيفية تحقيق رضا العميل
٩٠	ج- كيفية قياس النتائج



٩٣	د- كيفية مكافأة أداء الجودة
٩٤	هـ- كيفية تأسيس مجموعات الجودة
١٠٠	و- كيفية توفير التدريب على الجودة
١٠٤	ز- كيفية تقييم تكاليف الجودة
١٠٧	ح- كيفية وضع برنامج الجودة الخاص بك
١١٠	ط- كيفية دعم برنامج الجودة الخاص بك
١١٤	ى- كيفية تنفيذ الجودة
١١٥	٧- نبذة عن الوقاية
١١٧	مبادئ الوقاية
١١٩	كيفية الوقاية من الأخطاء
١٢٠	الوقاية مقابل التصحيح
١٢١	٨- الجودة من البداية للنهاية - نظرة عامة
١٢٥	شرح المصطلحات
١٢٨	قائمة بالمراجع



## تقديم الترجمة العربية

يكاد يوسم هذا العصر بصر الجودة *QUALITY* ولا غربة في ذلك فقد تشبع العصر بأحدث الاكتشافات والمخترعات العلمية كما وصلت التقنية ذروتها وتعددت مصادر المعلومات ووسائل الاعلام ، بل أصبح العالم منزل واحد من حيث المعلومات وسرعة متابعتها . هذا الزخم الهائل في المعلومات ، والتطور التكنولوجي في كافة مناح الحياة جعل أهمية التركيز علي جودة المطومة والمنتج والاداء والانتاجية في العمل ضرورة تفرضها روح العصر . كما أن طموح الكائن الانساني وتحديه للتكيف مع هذا التغيير والتطور الذي يشهده العصر قد الاثمن الي البحث عن الجودة وتبنيها كعلمسة وتطبيق ، ليس في كيفية الحياة وجودتها فحسب ، بل أيضا في الادارة والعمل الوظيفي وتوفير وسائل الراحة ونضاء وقت الفراغ .

إن هذا الكتاب الصغير الذي تقدمه دار أفق الإبداع العالمية للنشر والاعلام في المملكة العربية السعودية لقراء العربية يعتبر من خيرة الكتب التي تناولت موضوع الجودة في العمل *Quality At Work* بأسلوب علمي وعملي مبسط وثرى لكي يستفيد منه فائدة كبيرة . وقد أعد الكتاب من قبل إستائفن متخصصين في الادارة في الولايات المتحدة الامريكية ، ونال نجاحا منقطع النظير في مجال الادارة والتدريب العملي : التطبيقات سواء للقيادات الادارية أو للمديرين ورجال الاعمال والمشرهين وأساتذة الادارة والاعمال وطلبة معاهد الادارة وكلية الادارة والاعمال وكلية التربية والكلية العسكرية والكلية الصناعية والتجارية وكلية التقنية والمعاهد والمدارس التجارية المهنية علي حد سواء .

ويتميز هذا الكتاب العملي بثراء مادته العلمية ودقة عرضه للأفكار وتقنيته الفنية حداثة معلوماته وعقها وسهولة الاستفادة منها خصوصا وهو يتناول موضوع هام حيوي . كما يشتمل علي عصارة تجربة مفكرين في عدة حقول علمية هامة هذا ويسعد هذه الدار أن تقدم للقارئ العربي باقة من كتب الادارة والاعمال في

مجال الجودة والمفاهيم الادارية الجديدة مثل :

- توكيد الجودة .
  - رضاء الزبون : النصف الآخر لصلك .
  - جودة خدمة الزبون .
  - مدير الجودة الكلية .
  - إبداع الرؤية المشتركة .
  - ديناميكية التفاوض الفعال .
  - إدارة الجودة الكلية .
- وذلك إيماناً من هذه الدار في المساهمة في التنمية الادارية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص وفي الوطن العربي بشكل عام .
- نأمل أن يحقق الهدف من ترجمته للقارئ العربي .

ناصر محمد العديلي

٤ صفر ١٤١٦

## مقدمة :

إن الجودة هي المعيار الذي نحكم به على عملنا. فهي تقيس ما إذا كنا قد أدبنا ما  
شرعنا في أدائه أم لا ، وهي أيضاً المعيار الذي يقيس به العملاء المنتجات والخدمات .  
ومن أجل تحديد إرشادات الجودة يجب أن تكون لدينا نقطة بداية وبعض المعايير الجادة  
والثابتة . ويجب أيضاً أن يكون برنامج الجودة متعة ومجزياً حتى يحصل على تأييد يتم  
بالحماس. وكتاب " الجودة في العمل " يحقق إنجازاً ابتكديمة أساسيات الجودة بشكل  
يسهل فهمه وتم تصميمه لمساعدة الإدارة والموظفين في تحديد وتنفيذ معايير للجودة  
تتم بالبساطة والفعالية.

وهذا الكتاب موجه الى كل من يعمل . ويوصفك موظفاً فإتقن تقوم بأسهامات هامة  
للمؤسسة التي تعمل لديها عند إدخال المعايير الشخصية الرفيعة الى عملك. ويساعدك هذا  
الكتاب في اختيار النور الذي تلجبه الجودة في حياتك وعملك . وإذ كنت تقوم بالإشراف  
والإدارة مستجد إرشاداً متدرجاً يأخذ بيدك خطوة بخطوة ويعطيك تعريفاً محدداً للجودة .  
وتقوم أنت وحده بتقديم القيادة والتأييد اللازمين لبرنامج جودة قوى . ويقوم كتاب  
"الجودة في العمل " بمساعدتك ومساعدة زملائك على تحديد معايير والأهبة للأهداف  
الإدارية والتنظيمية.

ويدير كتاب " الجودة في العمل " حول الجودة الشخصية والجودة المتعلقة بالعمل .  
وتقوم الفصول من ١ الى ٣ بمساعدة القارئ في التعرف على المعايير الشخصية  
للجودة والأهداف التي تدعم معاييرهم عن الجودة في العمل وتتعلق الفصول من ٤  
الى ٧ بموضوعات العمل بشكل وثيق.

ويقوم الفصل الأول بتعريف الجودة وتقديم أمثلة على الجودة وسرد أسباب أهميتها . إن  
الجودة تبدأ بالفرد وفي الفصل الثاني تكون لديك فرصة لتقييم معارك الشخصية عن  
الجودة لماذا تطورت هذه المعايير ؟ ولماذا تعد هامة ؟ وكيف ترتبط هذه المعايير بعملك  
؟ ويناقش الفصل الثالث الجوانب غير الملموسة للجودة - الالتزام والكفاءة والاتصال - .

ومن أجل تحديد معايير الجودة يجب علينا معرفة الهدف المطلوب به من أعمال فردية وكذلك الهدف من عمل مؤسستنا . ويقوم الفصل الرابع بالاعتراف على الاهداف التنظيمية وبإعطاء الإرشادات الخاصة بتحديد أهداف الجودة التي تعتمد على الفرص من علنا .

→ وفي الفصل الخامس متجد خطة مكونة من خمسة خطوات يمكنك ويمكن إدارته استخدامها في تحديد معايير الكمال ( .ى.أس) من أجل تحديد ماهية الجودة في العمل . فماد يكون من الجودة في عمل ما أو خدمه قد لا يكون من الجودة في عمل آخر أو خدمه أخرى . فلما يلزم أن يكون حجر الماس الصناعي بنفس درجة كمال ذلك الذى يستخدم كإطار للفص في المجوهرات الثمينة . فالجودة تعتمد على الفرص .  
والفصل السادس وهو فصل ( كيف يمكن ) يقدم إرشادات قيمة حول موضوع الجودة بمعنى ذلك حل المشكلة ورضا العميل وقياس النتائج والاداء المجزى للجودة وتحديد مجموعات الجودة وتقديم التدريب وتقييم تكاليف الجودة ووضع برنامج للجودة وتدعيم برنامجك للجودة . ويقوم الفصل السابع بمناقشة الوقاية من الخطأ ويؤيد مفهوم إنجاز بشكل صحيح من المرة الأولى .

أن هذا الكتاب مخصص لمن يهتمون بالجودة . وبالطبع لا يوجد من يعارض الجودة ولكن يمكن تنفيذ الإرشادات الشخصية أن يكون محبطاً . فكتاب " الجودة في العمل " يجب على مؤال " كيف يمكننا تحديد معايير الجودة توفر الرضا الشخصى وتساعد مؤسستنا على تحقيق ما نقول أننا منعملة عندما نقول أننا منعملة بطريقة تتفق مع احتياجات علاقاتنا ؟ "

إذا كانت الجودة هى هدفك عنئذ يمكننا مساعدتك . نأمل أن تستمتع بالمادة التى يقدمها لك هذا الكتاب . القلب الصفحة وإن

دايان يون

ريك جريجز

## حول هذا الكتاب:

إن كتاب " الجودة في العمل " لايشبه معظم الكتب . فهو يتفوق على كتب المساعدة الذاتية الأخرى من ناحية علمية . فهو ليس كتاباً للقراءة فحسب بل هو كتاب للاستخدام . فالشكل الفريد الذي يتميز به هذا الكتاب بخصوص سرعة الفهم الذاتية وكذلك مليحتوية من كثير من أوراق العمل يشجع القارئ على أن يهتم بالكتاب وأن يقوم بتجزئة بعض الأفكار الجديدة في الحال.

واستخدام الطرق التي يقدمها الكتاب والتي تتميز بالبساطة والصحة في نفس الوقت يساعد القارئ على فهم معنى كلمة الجودة ومعرفة أسباب أهمية المعايير الشخصية للجودة في تحقيق النجاح في كل من عملك وحياتك . إن الجودة في العمل ( والعناوين الأخرى للتحسين الذاتي الموجودة في آخر الكتاب يمكن استخدامها بطريقة فعالة بالعديد من الطرق واليك بعض هذه الطرق .

### الدراسة الفردية:

لأن هذا الكتاب يعتمد على التدريب الذاتي ، فكل ما تحتاجه هو مكان هادئ وبعض الوقت وقلم رصاص . وعن طريق القيام بالأنظمة والتمارين فإن القارئ أن يتلقى مجرد آراء فقط ولكن أيضاً خطوات عملية من أجل التحسين الذاتي.

### الحلقات الدراسية والندوات:

بعد هذا الكتاب مثالياً لأغراض القراءة المحددة التي تسبق إحدى الحلقات الدراسية أو الندوات . ويتوافر الأساسيات المتاحة تزداد جودة المشاركة . ويكون هذا الكتاب فعالاً أيضاً عندما يتم توزيعه في إحدى الدورات وعندما يصل المشاركون من خلال محتويته .

### التعلم المفتوح :

يمكن إرسال الكتب الى هؤلاء الذين لايمكنهم حضور دورات التدريب . توجد إمكانيات أخرى متعددة تعتمد على الهدف أو البرنامج أو أفكار من يستخدمه . ويوجد شيء واحد مؤكد وهو أنه حتى قراءة هذا الكتاب ستعود الإطلاع عليه مرات ومرات .







## الوعي بالجودة

الجودة هي معيار الكمال الذي تجب ممارسته في كل الأوقات وهي جهد مستمر متطور.  
 " لا يوجد حد للجودة التي يمكن تحقيقها حتى في أحقر الاعمال "

ديف توماس

إن الجودة هي معيار أو هدف أو مجموعه متطلبات . والجودة هي هدف يمكن قياسه وليس احساس مبهم بالصلاحيه . إنها جهد متواصل من أجل التطور وليست درجة محددة للامتياز . إنها نتيجة ولا يمكننا امتلاك الجودة ولكن يمكننا فقط ممارستها . إن الجودة معيار للكمال نقرر عن طريقه ما إذا كنا قد انبنا ما عزمنا عليه في الوقت المحدد وبالكيفية التي قررنا انها تلزم احتياجات عملائنا . هل كل عملائنا سعداء بالطريقة التي قدمنا بها خدماتنا أو انبنا بها اعمالنا؟ إذا كانوا سعداء يمكننا القول بأننا قد حققنا أهداف الجودة .

ويقول نكتور : ج.م-جوردان أن جودة الصنائه هي ( ملائمة الغرض) وفي صناعة الخدمات والتي تكون شخصية إلى حد ما نقول أن الخدمة الجيدة هي تلك التي " تسهل تجربتها " وبعبارة أخرى ، فقد اتفق العاملون على أن يقوموا بتجريبه ممارسة الجودة وأن يقيسوا نتائج الجودة من خلال استطلاع آراء العملاء بشأنها . فبطاقة التقرير التي تحظى بتقدير امتياز من العملاء الداخليين والخارجيين هي المحك النهائي للجودة.



## قائمة مرجعية للوعي بالجودة:

قم بزيارة فعلية بالجودة

إن الجودة تبدأ بالإدراك . وربما قد تكون قد طورت وعياً مبكراً بالجودة باعتبارك مستهلكاً . ولطك تذكر كيف كنت تفضل معجون الاسنان بنكهة النعناع الأخضر عن ذلك النوع الأبيض؟ وبعد ذلك قمت في حياتك بالعديد من الاختيارات التي تعتمد على الجودة : مثل اختيارك لمكان سكنتك وعملك واصدقائك ونمط الحياة الذي حددته . قم بالتفكير في كل من العبارات التالية وضع علامة صحيح لم خطأ معتمداً على وعيك الحالي بالجودة في العمل وفي حياتك الشخصية . قم بمراجعة تعليقات الكاتب في الصفحات التالية :

خطأ	صحيح
١- الجودة هي منع حدوث المشكلات بدلاً من العمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث.	---
٢- يمكن تحسين الجودة باستمرار.	---
٣- طريقة كيمس (اللتزم بالسلطة ياغبى) هي الفضل الطرق لضمان الجودة.	---
٤- أهم اسباب استخدام برنامج الجودة في العمل هو إرضاء العملاء.	---
٥- الاهتمام الدائم بالجودة شيء غير ضرورى .	---
٦- الانطباعات الأولى غير ذات أهمية في تهيئة بيئة تناسب الجودة.	---

٧- الجودة هي الاهتمام بالأمور الصغيرة بنفس قدر الاهتمام بالأمور الكبيرة.	---	---
٨- يجب أن يحظى برنامج الجودة بدعم الإدارة ليكون ناجحاً.	---	---
٩- أفضل الطرق لتوصيل إرشادات الجودة هي الطريقة الشفوية.	---	---
١٠- يريد معظم الناس القيام بأعمال تتميز بالجودة.	---	---
١١- يحظى الصلاء قليلاً من الاهتمام بالجودة .	---	---
١٢- يجب أن يتمشى برنامج الجودة مع الأهداف التنظيمية وخطط الربح.	---	---
١٣- الجودة تعنى المطابقة للمعايير .	---	---
١٤- يجب أن تتغلغل الجودة في كل اجزاء العمل.	---	---
١٥- تشترك معايير الجودة الشخصية مع معايير الجودة ال نواح قليلة.	---	---
١٦- الجودة تتطلب الالتزام .	---	---
١٧- ترتبط الجودة بالصلية بقدر ارتباطها بالهدف.	---	---
١٨- إن من يتحدثون عن الجودة يتسمون بالمثالية.	---	---

## تفسير النتائج

الاجابة: ١-٤ صحيح ، ٥ خطأ ( الجودة لاتعتنى بنفسها . إنها تستغرق وقتاً وجهداً وإبداعاً من أجل الحفاظ على برنامج جودة ناجح ) ، ٦ خطأ .  
قد يكون الانطباع الأول هو الفرصه الوحيدة لبيع فكرة أو خدمة أو سلعة . إن الجودة هامة حتى في أصغر التفاصيل ويجب أن تكون صحيحة من الوهلة الأولى ٧ صحيح ، ٨ صحيح ٩، خطأ ( يجب إصدار إرشادات بشكل رسمي من القمة ويجب أن تكون مكتوبة ويجب أن يوافق عليها العاملين ، ١٠ صحيح ، ١١ خطأ ( أن السلاء الآن يتميزون بالاطلاع ويطلبون الكثير ويولون اهتماماً للجودة بنفس القدر الذى يولونه للمسر ) ، ١٢ - ١٤ صحيح ، ١٥ خطأ ( لايمكن الفصل بين معايير الجودة الشخصية ومعايير الجودة فى العمل . حيث يكون من لديهم معايير شخصية عالية للجودة هم الفضل من يتولون قيادة برامج الجودة فى العمل ) ، ١٦-١٧ صحيح ، ١٨ خطأ( أن الذين يتحدثون عن الجودة فى الوقت الحالى يتممون بالواقعه . والطريقه الوحيدة للمنافسه بنجاح هى حالياً التصنيع المستمر للجودة

## حيث يوجد الدخان:

تخيل مايمكن ان يحدث اذا متهاوت خدمة الطوارئ في الاهتمام بموضوعات

الجودة

أن المشهد التالي يوضح مدى اعتمادنا على المحترفين في القطاع العام وذلك لاعطاء الجودة اولوية عظمى .

يمكن للمدخل المتهاون ان يسبب الكوارث.

يرون جرس الانذار في محطة اطفاء الحريق بشارع فارمر بشكل مزعج بينما يحاول بتريك أن يفيق من نومه . انها الآن الساعة الثالثة صباحاً وجهاز الانذار بالحريق المزودج يستمر في الرنين دون توقف من احد المستودعات الخالية على بعد ميل . ثم ينهض طاقم اطفاء الحريق للعمل ببطء من اسرعتهم الدافئة ويبحثون عن معطفهم واحذيتهم . ويتساءل بتريك " اين القاذى ؟ " وبينما هو يمشى الهوينى متجهاً نحو السيارة رقم ١ . ويلاحظ في الحال أن العربيه القديمه قد تم منع استخدامها لوجود عطل في بطارياتها . " كن يجب على أن ابلاغ عن ذلك " هكذا يفكر بتريك بتثاقل . ويقوم بتريك بالتحزيم الاخير من اجل تأمين خرطوم المياه من العربيه . وتسقط فوهة ساقبه لأحد الخراطيم وتتخرج على الارض محدثه صوتاً عالياً . فيضهم بتريك

" كن يجب على أن اثبت هذه " بينما يصد الى قمة العربيه . ويصرخ في الجميع ليصعدوا الى سطح العربيه ويتنمر الطاقم اثناء صعودهم الى الباب الخلفى للعربه . ولايظهر المتكرب جو في اى مكان . ويصرخ بتريك " هيا يا جو منذهب " ويظهر جو يبدو عليه التلعس والحيره ويقول " لقد ظننت انه اذار كاذب " . فيصرخ بتريك وهو متنمر " اصحابا جو ! انه حدث حقيقي " ويقوم

بتريك بتنشغيل السيارة الحمراء الكبيره وتتحرك السيارة ببطء وتردد ثم تتوقف . وبزجر بتريك كان يجب علي اصلاحها، فلينزل الجميع من العربيه يوجد عطل في البطارية، قوموا بتفريغ الحموله ثم اعيدوا التحميل على السيارة رقم ٢ "

ثم تترنج السيارة رقم ٢ ببطء من محطة اطفاء الحريق ويتنلى جو بطريقه غير مستقره من حاجز الامان بينما يحك رأسه ويقول " في الواقع كنت افن انه اذار كاذب "

## قم بتجليل المثال:

هل كانت هذه القصة حقيقية؟ ماهي الفرص المتاحة أمام الطفم للوصول الى الحريق قبل تكسر المبنى؟ من وجهة نظرك، ماهي المشكلات الخاصة بالجوده الموجوده لدى محطة اطفاء الحريق في شارع فارمر؟ قم بوضع علامات على اجابتك من القائمة التالية:

- لا توجد ارشادات واضحة للجوده.
- سوء الصيغه.
- ضعف روح الجماعه.
- تكريب غير كاف .
- عدم وجود الاصلس بالحاجه الملحه لعامل المرعه.
- الافتقار الى الاتصال.
- التفياده غير مهمته.
- اعدام التفكير الوقائي.

اجابات اخرى :

اذا كنت قد وضعت علامات على كل الاجابات ، فانت على صواب ! ولحسن الحظ، فان محطة اطفاء الحريق في فارمر غير موجوده ومع ذلك فمشكلاتها موجوده في العديد من الاعمال لانها ليست حتى الان على وعي بالجوده. انها في حاجه الى فهم الجوده ومعرفة سبب اهمية استخدام برنامج للجوده.

## فم "لسنا أسوأ من غيرنا"

### ان الجودة تدور حول التطلع والامتنياز.

في كتاب التعاطف للتميز *Apasion For Excellence* ، يسرد توم بيترز هذه القصة المروعة:

ان الجودة تدور حول التطلع والافتخار . وفي وقت سابق ، امضى توم يومين في سلسلة من الندوات مع مدبري سلسلة كبرى للبيع بالتجزئه. وفي سياق الاجتماع برز موضوع مستويات الخدمة التي يمكن أن يتقبلها العميل . وعند إحدى النقاط قام توم بتقديم نقد لأدع للمستوي الرديء للخدمة في محلات بيع التجزئة بوجه عام ، وعندما قام النائب التنفيذي للمدير بمقاطعته أثناء الكلام اسم أرلين من نظرائه ومروؤسيه قائلا "توم اجلس وإهدأ ولا تتعرض لقضيتنا إنه عالم متغير ومعقد وشديد المنافسة ولسنا أسواء من غيرنا "

إن الجودة ليست حلما مستحيلا بل حقيقة يمارسها العديد من الأفراد والمؤسسات ولتجنب فخ "لسنا أسواء من غيرنا" يحتاج الأفراد والمؤسسات الي النظر بطريقة واقعية الي الجودة ، وانها ليست حلما مستحيلا بل هي حقيقة يومية يمارسها الافراد من الأفراد والمؤسسات الذين يرون الازياح التي تتحقق من تحديد معايير الجودة والتطلع الي تنفيذها .

## ما تكون عليه الجودة وما لا تكون عليه

هذه هي القائمة بالصفات التي تصف متكون عليه الجودة وما لا تكون عليه . قم باستخدام هذه القائمة في التعرف علي إستجاباتك الشخصية والمهنية للتحدي الذي ترضه الجودة . قم بإضافة الأفكار الخاصة بك في نهاية القائمة .  
تعريف الجودة:

الجودة لا تكون	الجودة تكون
ترتيب مربع	فلسفة
صلاحية	مطبقه لمعيير الكمال
مجرد فحص	وقاية
اتجاه قريب بدرجة كافية	اتباع إرشادات محدده
برنامج تحفيزي	عملية تستمر مدى الحياة
مصداقة	التزام
يتم استخدامها بطريقة عشوائية	مدعاه من الإدارة العليا
عقلية تهتم بمجرد الحراسه	اتجاه إيجابي
عمل الأشياء التي تخصك	اتفاق
بيانات منفصله	اتصال إداري
تخمين	فهم الصليات الخاصه بك
اكتشاف الاخطاء في المنتجات النهائية	التعرف على فرص حدوث الخطأ
قم بإضافة الأفكار الخاصه بك	قم بإضافة الأفكار الخاصه بك



## الفوائد التي تعود على المؤسسة

### من برنامج الجودة

#### لماذا القلق بشأن الجودة :

لماذا يجب على مؤسساتنا أن نتمى الوعي بالجودة ؟ ولماذا يجب أن نستخدم برنامجاً للجودة ؟ ماهي مزايا الانتقال من طريقه عشوائيه (إطفاء الحرائق) إلى وقايه مخطط لتوصيل السلع والخدمات التي تتميز بالجودة؟ في الفراغات التالية قم بكتابة أكبر عدمن الاسباب التي يمكنك التفكير فيها . ضع علامة (صح ) أمام الاسباب التي ترى أنها ذات أهميه بالغه بالنسبه لك . ثم بعد ذلك استمر وقم بقراءة (عشرون سبباً لاستخدام برنامج الجودة ) قم بوضع علامات على ماتود إضافته إلى القائمة الخاصه بك.

اسباب إتخاذ برنامج الجودة:

اسباب هامه بالنسبه لى

-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----



## عشرون سبباً لاستخدام برنامج الجودة :

أسباب هامه بالنسبه لى:

- ١- تحقق الربح. ---
- ٢- لعدم التعرض لحاله الركود. ---
- ٣- لجنى ثمار النتائج . ---
- ٤- لتعزيز المعايير الشخصيه الجوده. ---
- ٥- للاحتفاظ بثقه العميل. ---
- ٦- للحصول على ولاء العميل. ---
- ٧- لزيادة رضا العميل. ---
- ٨- للاحتفاظ بصويه المؤسسه . ---
- ٩- لاستخدام طاقات العاملين الخلاقه . ---
- ١٠- لبناء سمعه طيبه . ---
- ١١- لزيادة كرامة الإنسان . ---
- ١٢- لخفض النفقات . ---
- ١٣- للاحتفاظ بالموظفين . ---

- ١٤- زيادة الإنتاجية. ---  
١٥- للإسهام فيما يعود بالنفع على المجتمع. ---  
١٦- اخلق رؤيه واضحه للمؤسسة . ---  
١٧- لتحسين التكنولوجيا. ---  
١٨- لحل المشاكل بطريقه فعاله. ---  
١٩- لزيادة التنافسيه. ---  
٢٠- لتنمية التعاون الداخلي . ---  
قم بإضافة الاسباب الخاصة بك
- -----

من ماذا أنا خلق ؟

## التحدى الذي تفرضه الجودة :

إن الجودة هدف متحرك بمجرد تطبيقها يجب تعزيزها .  
 إن الجودة هدف مراوغ بمجرد إقتناك لسلعنا أو خدمة ما تتميز بالجودة يجب عليك  
 تعزيز هذا المستوى وتطويره . فالجوده هدف متحرك .  
 فمنافستك تزداد وعلاؤك يتطورون والطلاب يتغير وتندر الامدادات . قم بوضع علامات  
 على الاجترحات التي تعتقد على أنها تساعدك في تحقيق أهدافك الشخصية والمهنيه  
 للجودة:

- القيام بتعلم كل مايمكنك عن الجودة .
  - القيام بتطبيق معايير الجودة على موضوعات العمل الملائمة.
  - توجيه اللوم للآخرين عندما تخطئ الجودة .
  - القيام بالعمل مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف الجودة الخاصة بك .
  - عدم القلق عند وجود قدر قليل من التضارب .
  - معرفة ارتباط أهداف الجودة الخاصة بك مع مهمة مؤسستك .
- انكر في انشاء بعض التحديات التي تفرضها الجودة في عملك وحياتك الشخصية  
 وا فكر واحد أو اثنين من الحلول التي تساعدك على مواجهتها .

التحدى	الحلول
١	
٢	
٣	
٤	

## المعايير الشخصية للجودة

تشتمل الجودة على التعاضد مع رسالة إمكانية تحقيق الكمال والتطور الالهامى بحيث يتم التعاضد على مر الالام والعقود .

توماس بيترز

يتم تطبيق المعايير الشخصية للجودة فى كل الالقات .

إن معاييرك الشخصية للجودة هى التى تجعلك تقول " إن هذه النادلة تقوم بعملها بشكل جيد " ونفس المعايير تتسبب فى أن يخطر على بالك مثل ذلك التفكير بأن ( إذا حصلت على خدمة يمثل هذا السوء مرة أخرى على المائدة ، فلن احضر إلى هنا مرة أخرى) .  
فى كل مكان تتجول فيه بسيارتك وفى كل مرة تشتري طعام الغداء وفى كل صفقه تعدها ، غابك تقوم بتطبيق معاييرك الشخصية للجودة . ونقوم جميعاً باصدار أحكام سريعة على العمال الذين على جانب الطريق . بعضهم يقوم بعمل ممتاز بينما لايفعل الآخرون سوى الجلوس . كما اتنا نقوم بإخبار زملائنا بأن الخدمة فى مطعم الغداء الجديد فظيحه ولكن اللحم المشوى لنذ . وفى كل مرة نقوم بشراء الجوارب أو القمصان أو الاحذية أو المجوهرات فبنا أيضاً نقوم بتقييم طريقة معاملة الباقعه لنا .  
فى كل هذه الحالات نقوم باستخدام معاييرنا الشخصية للجود لتقييم ماإذا كان الآخرون يفتون ماقالوا أنهم سيفعلونه متى قالوا أنهم سيفعلونه .

### تعريف

المعايير الشخصية للجودة هي الاختبارات للحده التي تجربها على أنفسنا وعلى الآخرين  
لترى ماذا كنا نتصرف ونؤدى أعمالنا بالطريقة التي صرحنا (أو المحدثا) بأننا سنتصرف  
بها

قال البرت فينشتاين أن "من يتهاون في الحقيقة في الأمور الصغيرة ، لا يمكن  
الوثوق به في الأمور الهامة " . يمكن أن يكون هذا نظرياً فقد نعتقد من الوهلة الأولى  
إن كل شيء صغير في حقيقتنا بالغ الأهمية وأن كل التفاصيل يجب أن تبلغ حد الكمال .  
كيف يمكننا مراقبة كل شيء . وفي نفس الوقت تلبية بأعلى مستويات الأداء؟ والأجابه  
هي : حدد معاركك وبع ذلك ثم بغوضها حسب طريقته .

أعمل على أساس معايير الشخصية.

حاول أن تعرف رأيك في معايير الجودة للشخصية التالية. انظر الى موضوع أو عنوان  
المعيار وايضاً إلى مستوى الأداء المرتبط بكل معيار ثم بمقارنة هذه المعيار بمعاييرك  
الشخصية . ولم يوضع علامات على ما إذا كانت معاييرك هي نفسها أم أدنى أم أعلى ؟

### معايير :

نفسها أدنى أعلى

١- احضر الى كل المواعيد في غضون ٥ دقائق من الوقت المتفق عليه.	--	--	--
٢- لا انتقد أفراد الأسرة أمام الأخراب.	--	--	--
٣- أبقى في نطاق ١٠ أميال من السرعة المحددة.	--	--	--
٤- لا أسرع في القيادة في مناطق المدارس أو بالقرب من الأطفال .	--	--	--
٥- أمارس التمرينات مرتين اسبوعياً على الأقل.	--	--	--
٦- لا أرتدى خارج المنزل سوى الملابس الانيقه النظيفة.	--	--	--
٧- لا أحرص شيئاً قبل مرور يوم واحد من إيداع القود في البنك.	--	--	--
٨- أود على المكالمات التليفونية في غضون ساعة من تلقى الرسالة	--	--	--
٩- لأدعب في أحيان كثيرة الأصدقاء والزملاء في المواسف الاجتماعية.	--	--	--

## لاحظ معايير الشخصية:

لعلك لاحظت أن بعض هذه المعايير الشخصية للجودة تتسبب في شعورك بعدم الارتياح .  
ولعلك قتت من قبل بمقارنتها بتوقعاتك الشخصية وأصدرت حكماً بشأن ما إذا كانت تلك  
المعايير صارمة جداً أو متساهلة جداً.

إذا كانت معاييرك الشخصية صارمة إلى حد ما ؟ فلك قد تعتقد أن :

- عشرة أميال فوق حد السرعة سيء غير قانوني وإن لفته.
- التدريب الرياضي مرتين فقط في الأسبوع لا يكفي لسلامة الأوعية الدموية في القلب
- كيف يمكن لشخص ما أن يحرر شيئاً قبل إبداء النقود ؟
- لا ينبغي أن تداعب على الإطلاق .
- إذا لم تكن معاييرك الشخصية مركزة على هذه المجالات فقد يكون خطر على بالك :
- أنا أقود بسرعة ٢٠ ميل فوق حد السرعة (ولم تحدث له أية حادثة أبداً).
- أداء التمرينات الرياضية مرتين شهرياً كاف جداً فقد تقتل نفسك .
- إذا قام البنك برفض الشيك لعدم وجود رصيد يمكنهم إرساله مرة أخرى أنا لست  
محتالاً.
- الرومانسية هي توابل الحياة، ولا يوجد شيء خاطيء في الرومانسية حتى أثناء العمل

## الاستعداد لتطوير المعايير الشخصية:

-١

ضع قائمه بالمجالات المختلفه فى حياتك

قد يبدو ذلك غريباً فى البدايه : افكر كل المجالات الهامه بالنسبة لك فى حياتك الشخصية  
. أمثلة : الصحة والامرة والهوايات والتواحي المالىه ووقت الفراغ والسفر والنمو  
والعلاقات والمهنه والتعليم والقراءه والكتابه.

-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----

-٢

حدد مجالات حياتك حسب الأولوية.

أن وضعها فى ترتيب سيجعل كل مجال من مجالات حياتك يرتبط بإحدى الأولويات  
وربما تختار التركيز على مجالات معينة فقط.

الأول	الثاني	الثالث	الرابع
الخامس	السادس	السابع	الثامن
التاسع	العاشر	الحادي عشر	الثاني
عشر			



ج-

### أذكر الهدف أو النتيجة النهائية:

والآن تخيل كيف ستبدو حياتك عندما تتطور المجالات الأربعة أو الخمسة التي لها أعلى الأولويات.

سيكون لبعض المجالات الشخصية قِماً مرتبطه بها ( على سبيل المثال الصدق والولاء والثقة) أمثلة على الأهداف الأول = صادق | اتصالات عقلية صريحه وصافه . الثاني = صحته | جسم صحيح ولاقى . الثالث = مسارات جديدة للعمل .

الهدف | النتيجة النهائية

كل مجال للحياة

الاول	-----
الثاني	-----
الثالث	-----
الرابع	-----
الخامس	-----

د-

### قم بوصف أنشطة خاصة لتحقيق كل هدف:

هذه هي الخطوات التي تتخذها للوصول للنتائج النهائية . وبعبارة أخرى قم بنكر الوسيلة التي توصل للغايات في الحالات التي لا تهدف الى تحقيق نتائج نهائية محددة يكون للوسيلة تكبير من الأهمية. تذكر: الهدف هو النتيجة النهائية والأنشطة هي ماتحصل عليه هناك.

مثال:

الهدف الأول : احصل على الدرجة الطمعية.

الأنشطة أ-التوقيع على الدروس التي حدها .

ب- حضور الدروس ج- النجاح في الامتحان ..

الهدف الأول

الأنشطة (أ) ----- (ب) ----- (ج) -----

الهدف الثاني

الأنشطة (أ) ----- (ب) ----- (ج) -----

الهدف الثالث

الأنشطة (أ) ----- (ب) ----- (ج) -----

الهدف الرابع

الأنشطة (أ) ----- (ب) ----- (ج) -----

الهدف الخامس

الأنشطة (أ) ----- (ب) ----- (ج) -----





## معايير الشخصية .

" لاعتقد في تحديد معايير عالمية لايستطيع قطاع كبير من الأفراد الوصول إليها ."  
مرجرت ميد.

المعايير الهامة بالنسبة لك.

قم بكتابة أفكار الأوليه حول معايير الشخصية . ولاحظ بشان التفكير المتخصص فيها أو  
بخصوص كتابتها بشكل جيد . فقط اكتب بعض المجالات التي تشعر أنها هامة ومدى  
حرصك في بلوغ تلك المجالات على أن تكون الأهداف والأنشطة التي أدرجتها في القوائم  
في الصفحات السابقة لأهميتها هي أساس تلك المعايير . لائق بالآ إلى اعدة الآراء  
وستملأها عندما عندما تصل المعايير الشخصية في صفحة ( )  
أمثلة  $p$  : لاانغيب لأكثر من جلسة دراسية واحده في الفصل الدراسي كله.  
 $S$  - احصل على الأقل على متوسط درجة النجاح في كل الامتحانات .

عدد	العبارة	$P$	$A$	$S$
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				

- ستكتشف انه يوجد لديك بالفعل معايير في حياتك الشخصية  
ولديك أيضاً فكرة عن مدى الدقة التي تشعر بضرورة ملاحظتها .  
قبل مناقشة مستوى الجودة لكل معيار سنلقى نظرة على بعض  
الامثلة للمعايير الشخصية ونجرى اختباراً حاسماً وسريعاً لقياس  
الجودة . سنعود الى هذه الصفحة لاحقاً.





## المعايير الشخصية للأشخاص الآخرين .

يقود جيمس سيارته الى محطة خدمة سيارات نظيفة وفعالة بوضوح ليملا سيارته بالوقود هل هذه صفة شخصية ؟ عليك ان تقرر :

وبينما يدخل يرى سيدة ترحل فيستخدم نفس المضخة التي استعملتها للتو .

لم يكن هناك احداً حوله . ولذلك يخطو فوق بركة كبيرة من المياه ويبدأ في الضخ .

عندما أصبح الخزان نصف مملوء ، اقترب عامل المحطة منه بشكل عرضي وهو يقول :

ويستحسن أن تكون حذراً هذه البركة التي تلقف فيها ليست ماء إنها بترول.

اتغلق الخرطوم من يد سيدة منذ فترة . لا بد أنك رأيت البترول يتدفق خارجاً .

يتسائل جيمس : حسناً لماذا لا تنظفها ؟ لا يتوقع الزبائن أن يلتوا إلى هنا ليغوصوا في البترول ! يرد العامل : آه ، سوف يتفخر . مطلوب منك مداد ١٥ دولار نظير ملء خزانك بلسيدي .

مارأيك في :

معايير هذا العامل الشخصية ؟

---

هل الجودة قضية هنا ؟

---

ماذا سيكون معيارك أنت ؟

---

## هل هذه جودة شخصية ؟

### قرر بنفسك :

يُعمل مارتن في مبنى مرتفع تطل نافذته على حديقة ومبنى مكتب قديم . وتم هدم مبنى المكتب من أجل بناء المجلس البلدى الجديد ومركز التسلية . يتهجر مارتن وهو يراقب التقدم اليومى كما أنه يندشش أيضاً من بعض الأشياء التى يقوم بها العمال أمام ميناء المكون من ١٢ طابقاً تحت بصر غير قليل من الناس فى هذا المبنى .

مشهد ١ : يرفع مارتن بصره عن جهاز الكمبيوتر الخاص به ولا يستطيع أن يصدق مايراه . هناك عمل يخلع بظلمته فى وضع النهار ويرميه فى سيارة النورى ويسحب ثوب العمل . ثم يرتدى بهوء ، غير مترك تماماً للعاملين فى مكاتب الاثنى عشر طابقاً والذين قد يشاهدونه عبر الطرق .

### مارتيك فيما يلي :

معايير هذا الشخص الشخصية ؟

\_\_\_\_\_

هل الجودة قضية هنا ؟

\_\_\_\_\_

ماذا سيكون معيارك ؟

\_\_\_\_\_

مشهد ٢ : بعد أسابيع قليلة ، يلاحظ مارتن استواء سطح مكان وقوف السيارات الموجود تحت الأرض فى حين يقوم العاملون فى الطابق الثانى بالتخطيط لصب الخرسانة . ينتهى عامل من رشف شرايه وينظر حوله ماإذا كان العمال الآخرين يعملون ثم يلقى الطبة بين حائطى المبنى الجديد . قد لا ترى الطبة النور أبداً حتى ينقب فريق الكشف عن المبنى خلال ٢٠٠٠ عام .

مارتيك فى :

معايير هذا الشخص الشخصية ؟

\_\_\_\_\_

هل الجودة قضية هنا ؟

\_\_\_\_\_

ماذا سيكون معيارك ؟

\_\_\_\_\_

## في مكتب فرز الرسائل

هذه محطة تم الاستماع اليها عرضاً في مكتب فرز الرسائل . ضع في اعتبارك أن كل منظمة كبيرة لديها مجموعة متنوعة من من الناس لها معايير مختلفة من الصفات وأحياناً لا تتفق معايير بعض الناس مع معاييرنا أو معايير المنظمة . هذا ولا يعني ذلك أنهم طيبون أو سيئون .

هذا الكلام المتبادل كان محبطاً للمرأة وللشخص اللذين سمعاه . مارأيك في معايير بعض الصفات الشخصية ؟

المرأة : إنه .....

موظف البريد : آه لقد وضعه شخص في المكان الخطأ . أسف !

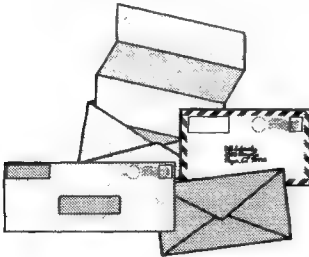
المرأة : أنت تمزح بضاع مني كل هذا الوقت !

موظف البريد : أنا أعلم هنا فقط . أنا لأضع البطاقات في صناديق الرسائل .

مارأيك في :

معايير هذا الشخص الشخصية ؟

هل الجودة قضية هنا ؟



ماذا سيكون معيارك ؟

## إبراز شعار التوافق مع الجودة :

### الاختبار الحاسم للجودة :

هل هناك طريقة سريعة ونافعة لمقارنة مقاطعه بما يقطه الآخريين بمعيار ما ؟ نحن نظن أن هناك طريقة ولاعتقد أنها بالضرورة معقدة . تذكر فقط . أن التوافق مع الجودة هو :

الجودة:

تلبية

لشروط

وتغذرات

تم الاتفاق بشأنها .

تستطيع أن تقول أن التوافق مع الجودة هو الضوء الذى ينير مبداء الجودة . تستطيع أن تطبق هذا الاختبار الحاسم على نفسك ، وعلى الأثناء المهمة التى تقوم بها ، أو على الآخرين وعلى المهام الحاسمة التى وافقوا على القيام بها . لاتكون الشروط موجودة دائماً فى إعلان فى الجريد اليومية . فى بعض الحالات ، تكون الشروط والتغذرات مفهومة ضمناً ويتم الحكم على الجودة ضمناً كما يتم الحكم عليها أيضاً بالحدود المكتوبة .

عندما تكون فى هذا الموقف ، اسأل نفسك إن كانت الخدمة أو الأداء أو النشاط يتوافق فعلاً مع الشروط والتغذرات المتفق عليها .

* عند شراء الجريدة	* فى البنك
* عند دفع قرض	* فى المتجر
* عند استعارة تجهيزات من أحد الزملاء .	* عند اصلاح حذاءك
* عند حضور تدريب الفريق	* عند شراء كمبيوتر
	* عند خدمتك مطعم





## اختبار توافق الجودة .

### طبق اختبار الجودة..

الاختبار الحاسم : هل هذا توافق مع الجودة ؟ إذا كان يفى بالشروط والتغريات المتفق عليها فإن تلك هو الجودة ! تذكر . على الرغم من وجود مستويات مختلفة من الأداء ، فأختبار يتعلق بما إذا كانت تلك المستويات تتوافق مع ما هو متفق عليه .  
إن الجودة على المستوى الشخصى قد تعنى أن يقوم الفتى أو الفتاة لتوصيل الجريدة إلى منزل المنزل و إلى صندوق الرسائل .

كلاهما يعنى الجودة إذا كان ذلك هو مقام الاتفاق عليه. تستطيع أيضاً أن تغير المطلوب بأن تطلب وضع الجريدة فى صندوق الرسائل حتى لا يتلف أو تسرق .  
هذا التغير الجديد يحدد الآن الأداء المطلوب ويظهر آخر ، يحدد مستوى الجودة . حاول أن تعرف ، إذا كانت هذه الأشياء ستجوز الاختبار .

لا نعم

١- يقضى ميكانيكى الجراج يومين إضافيين لينهى بعض الإصلاحات

فى سيارتك . هل هذا توافق مع الجودة ؟

٢- يغيرك نفس الميكانيكى مقدماً بالوقت الذى سيستغرق إصلاحها

ويغيرك سيارة هل هذا توافق مع الجودة ؟

نعم ٧

- ٣- يلغى صديقك أو تلقى زوجتك موعداً أسبوعياً للترفيه في آخر لحظة. هل هذا توافق مع الجودة؟
- ٤- يتم إلغاء موعدك للمحد مرة أخرى في يوم الاجتماع هل هذا توافق مع الجودة ؟
- ٥- تشعر ببعض التعب وتقرر تغيب ارتبط بموعد ومشاهدة فيلم بدلاً من ذلك . هل هذا توافق مع الجودة ؟
- ٦- بينما تتريض تقرر أن تخترق موقف السيارات لتوفر الوقت والجهد هل توافق مع الجودة ؟
- ٧- تسلمت أذاراً نهائياً بدفع فاتورة الغاز ولكن الوقت متأخر يوم الجمعة ولذلك تنتظر حتى يوم الاثنين لتقوم بالسداد . هل هذا توافق مع الجودة؟
- ٨- لقد توقفت عن التدخين ولكنك تستمر في أخذ نفثات من سجاتر لصديقك . بهذه الطريقة أنت لا تدخن حقاً. هل هذا توافق مع الجودة؟
- ٩- يتم إلغاء موعدك مع طبيب الأسنان الخاص . لقد اتصلوا بك هاتفياً وتركوا رسالة بذلك في اليوم السابق . هل هذا توافق مع الجودة؟
- ١٠- ابنك المراهق يوافق على تنظيف سيارتك مقابل استعمالها في الليل لكن موعدك تغير الى مساء الغد مع انه قام اليوم بغسيل وتنظيف السيارة.

## أين يمكن تطبيق توافق الجودة ؟

ينبغي تطبيق توافق الجودة على أي وقت تشعر أنه مهم وعندما تتعود على استخدام توافق الجودة. مستجد أنك تقوم بتقييم أداء الجودة في لحظة.

يمكن لاختبار توافق الجودة أن يساعدك في : . . .

- اتخاذ قرارات الشراء .
- التفاوض من أجل عمل إصلاحات .
- موازنة البدائل للمفاضلة بينهما .
- تحديد من ينبغي الاتصال به بخصوص المشكلات الاجتماعية .
- تحديد من تختارة في أمور العمل.

بعبارة أخرى فإن في أي وقت تتعامل فيه مع المنتجات أو الخدمات أو الأنشطة وتتوقع وجود مستويات معينة من الأداء أو الرضا عليك باستخدام اختبار توافق الجودة من أجل تقييم الجودة .

## الجودة والتوقعات

يتم قياس مستويات الأداء على أساس الجودة المتوقعة .

تقلص كثير من موضوعات الجودة بالنسبة للتوقعات المتفق عليها . والامر بسيط جداً ، يقوم احد الاطراف بعمل قائمة بما هو متوقع وقد تكون هذه القائمة مكتوبة أو شفوية أو حتى ملاحظات ذهنية ويقوم الطرف الآخر بالاستجابة عن طريق اعطاء تفاصيل عن التوقعات التي يمكن الوفاء بها والتوقعات التي لايمكن الوفاء بها ويصل الطرفان الى اتفاق حول ما سيتم تسليمه ويتم قياس ما يتم تسليمه على اساس الاتفاق الذي تم بينهما .

١- التوقعات ( المتطلبات ) .

٢- القدرات .

٣- الاتفاق ( الشروط ، الوعود ، الإعلانات ) .

٤- التسليم ( الأداء ) .

٥- القياس .

## قصة التوقعات

يدير روجر هسماً في مؤسسة متوسطة الحجم للتكنولوجيا المتطورة ومجموعة مسؤولة عن شحن المنتجات الكاملة الصنع والتي تباع عن طريق قسم التسويق وتصنع عن طريق قسم التصنيع. في الماضي حاول روجر إرضاء الجميع في قسم التسويق بإعطاء وعود بمواعيد تسليم مبكر للطلبات الخاصة التي تصل في آخر لحظة . ولرأه أيضاً أن تكون علاقة طيبة مع قسم التصنيع ولذلك لم يثمر عندما حدث خلل في جدول الإنتاج وبالتالي لم يتم الوفاء بمواعيد التسليم . أدرك روجر أنه من الصعب الوفاء بتوقعات الجميع كما أن القسم التسويقي والتصنيع بل وحتى قليل من الزبائن قدموا شكاوى رسمية عن جودة القسم الذي يرأسه . ذلك قام روجر بوضع سياسة يقوم بها كل واحد في القسم يتم خلالها اتباع الخطوات الخمس المذكورة . فهم يتلقون توقعات تفصيلية ثم يحددون مدى توافقها مع قدراتهم . ويتم التوصل إلى اتفاق يتم التسليم بموجبها على أساس قدرتهم على الوفاء بالتسليم . في النهاية يتم قياس أداء التسليم على أساس الاتفاق المحرر وبذلك لا يكسب روجر كل مسابقات التحية ولكنه لا يتعرض للهجوم بسبب رداءة الجودة.

## خيارات الجودة (ك. و. م)

الجودة تعنى الوفاء بالتوقعات .

لا تعنى الجودة الكمال فالجودة فى العمل أوفى المنزل هى الوفاء بالتوقعات . وتعنى فى بعض الاحيان عدم وجود أخطاء أو عيوب ، بينما فى أوقات أخرى فإن ما هو أثنى من الاخطاء الكمال . يعطينا متطلباته فالجودة تعنى أن نقوم بالوفاء بالشروط والتغيرات .

### خيارات الجودة (ك. و. م)

خيار الكمال : لأخطاء ، لأعيوب مرن.

خيار الوسط : النتائج الماضية جيدة مرن جداً

خيار المرونة : صعوبة معقولة ، مرونة قليلة .

لا تقم ببناء عادة الفضل . ضع المعيار الصحيح من البداية . الوسط مناسب لمواقف

عديدة . هناك مواقف أخرى تتطلب خيار المرونة أو الكمال . قم بأختيار الخيار الصحيح

فى البداية واحصل على الاتفاق . تلك هى الجودة . انظر الى المعايير التى وضعتها مبركاً

فى هذه الوحدة . ارجع الى صفحة وأنصف خيارات (P-A-S) . لتتعرف على

مستوى الأداء المناسب .

## قياس المعايير الشخصية :

يمكن قياس الاهداف والمعايير الشخصية الخاصة بك وذلك فقط عن طريقك ،لانه فقط باستخدام إدارة قياس معايير الشخصي ستعرف إن كنت في المسار الصحيح .ويمكنك القيام بالقياس على اساس مشاركتك الذاتية ( جيدة أو سيئة ) أو على اساس مايتم تلبية لك من الأشخاص المهمين الآخرين أو عن طريق احساسك بالرضاء ويتم قياس معايير الجودة الشخصية بطريقة مختلفة عن معاييرك في العمل لأنها تنتج من قيمك ، اتجاهاتك واحكامك البنيوية . ومن ناحية أخرى ينبغي أن تكون معايير العمل قابلة للمعاصرة والملاحظة وذات

### نتائج وموجهة لتحقيق نتائج معينة .

المعايير الشخصية	معايير العمل
* القيم	*قابلة للمعاصرة
*الاتجاهات	*قابلة للملاحظات
*الحكم الإلهامى	*موجهة لتحقيق نتائج

### مجموعاً متوازنة :

إن نموذج مقياس المعيار الشخصى فى الصفحة التالية سيساعدك على تحديد ماإذا كنت توفى بمعاييرك الشخصية.





## العناصر الثلاثة للجودة

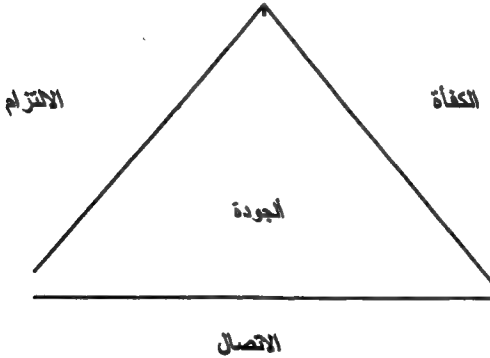
" دائما مقتم أسوأ الاعمال بالفضل التوايا "

لومسكار وايد .

الامس الحقيقة للجودة : الالتزام الكفاءة والاتصال

ان العناصر الثلاثة للجودة : الالتزام ، الكفاءة ، والاتصال هي الاسسات غير الملموسة لأهداف الجودة الشخصية أو التنظيمية ولا يمكن فعلها لمسها أو قياسها ولكن لا يمكن أن تتجح أى خطة جودة بدونها

حجر الزاوية للجودة .



## الالتزام

الالتزام هو الروح للتصحيحية لمباح لوملى يتدرب وحده خلال منات الساعات خلال فترة ما قبل الفجر . الكفاءة هي العلم البطى لطيار مدرب جيدا يستخدم كل المعرفة المتاحة - التدريب والمعدات والبدنيه - لاتخاذ قرارات سريعة . الاتصال هو الاحتكاك الشخصى الحوى والاتفاق المشترك بين المديرين والموظفين الذى يجعل العمل يسير بسلاسة .

كما يتم بناء البيت على قاعدة خرسانية تحتية فان تصميم الجودة يبنى على أساس من الالتزام والكفاءة والاتصال .

**لكي ينجح أى عمل لابد لكل موظف أن يكون ملتزما بالجودة :**

قام أحد طلاب جامعة هارفارد - وهو يعرف نفسه جيدا - بترك هذه الملحوظة على بابهِ لشريكه فى الغرفة فأنى فى السابعة . بالتاكيد يجب أن استيقظ فى السابعة . لاجلس استمر فى الطرق حتى أجيب وكتب فى أسفل الملحوظة . "حاول مرة أخرى فى التاسعة" .

الالتزام مسألة ذات درجات فقد يكون موقفيا كما هو موضح فى القصة أعلاه ويتم تعريف الالتزام الكامل بالجودة . فى العمل على أنه الاختيار الشخصى أو التنظيمى الذى يتم اتباعه من خلال خطة عمل متفق عليها ويكون العاملون ملتزمين للتأهل لذلك الى المدى الذى تلتزم فيه الإدارة ويلتزم كل شخص بشئ ما للدرجة ما . ويختلف التزامنا باختلاف أهمية تلك الأشياء وبقدرتنا على الوفاء بها ولكى ينجح عمل مافى التزامه بالجودة ينبغى أن يكون كل موظف ملتزما بالجودة فى كل تفصيلها .

## مثال :

يصل فراقك كممثل لمفتاح التتبيب ويقوم بطبع أوراق الترميز لقد قيل له .  
لا تفكر ، فقط كبح مقراء" ويعرف فراقك أنه يطبع أخطاء واضحة مثل (٥) بدلا من (ت)  
. ويقوم المبرمج الذي يتلقى أوراق الترميز بتصحيح الأخطاء ويرسلها لفراقك ليعد  
طبعتها وهي عملية مستهلكة الوقت . وفي أحد الأيام سأل فراق المبرمج ان كان يمكنه  
أن يقف بجانب مكتبه لي شاهد ثلاثة أخطاء واضحة ويصححها ليتمكن من طبعتها صحيحة  
من المرة الأولى وبذلك يوفر وقت التصحيح لاحقا . بينما كان المبرمج لا يزال على مكتبه  
سأله فراقك ان كان قد شاهد أخطاء أخرى واضحة ليصححها الآن .

نعم

هل لدى فراقك التزام بالجودة  
لأى درجة يمكن القول بأنه ملتزم ؟

منخفضه	متوسطه	عاليه
--------	--------	-------

درجة الالتزام تتنوع

فم بتقييم التزامك ؟

ما هو مستوى التزامك بالجودة في منظمتك ؟ الأفراد يصنعون الفرق ، وكثير من  
هؤلاء الذين يصلون ككل ملتزم . بينكم أحداث ثورة في الجودة والانتاجية في منظمتك .  
ويوجد أسفله مواقف عمل ومواقف شخصية تتطلب درجة من الالتزام ويوجد  
تحته أربع مستويات من الالتزام . بجانب كل موقف ضع الرقم المناسب الذي يشير الى  
مستوى التزامك تجاه كل بند . وإن تعتبر اجابته خاطئة أو صحيحة ولكنها ببساطة  
تساعدك على أن تعرف نفسك وأن تعرف أيضا أين يمكن التزامك . معرفتك نفسك هو  
الخطوة الأولى في صنع التغييرات .

### مستويات الالتزام

- ١ - غير متذبذب  
٢ - متذبذب (دال على جهد وغلبة)  
٣ - عرضي  
٤ - عندما يكون في حالة

نفسية جيدة

### مواقف العمل والمواقف الشخصية

الزواج - التعليم - مساعدة الآخرين - الصلاة - معايير الجودة الشخصية - الاستمتاع بالحياة - الأسرة - الاهداف التنظيمية - القيام بأفضل عمل ممكن

## الكفاءة

فلة الكفاءة تدل ضمنا على جودة سينة يمكن علاجها بالتعليم والتدريب بجانب الالتزام فان أهداف الجودة تتطلب إجراءات ومواقف تعتمد على الكفاءة ويمكن وصف الكفاءة على أنها المعرفة ، ينبغي أن يكون رواد الفضاء أكفاء . ونفس الشيء ينطبق على الصيادلة والجراحين ورجال الاطفاء وموظفي نفع الرواتب .

ويجب أن يكون لدى كل منهم مهارات معينة خاصة قابلة للقياس وتعليم جيد وحكم يديه سليم وقدرة على تطبيق المعرفة المرتبطة بحل المشاكل وشعور بالمسئولية والاكفاء والجودة يترطون معا لان الاكفاء يتككون من تلبية المتطلبات المتفق عليها بنجاح .

أما هؤلاء الأشخاص الذين لا يؤمنون عملهم بكفاءة فهم يقومون بالمهام بشكل متكنى فى جوانب أخرى من حياتهم وبدون الكفاءة فان الموظفين لا يقومون بادخال الجودة فى المنتج أو الخدمة ويسعون فقط الى البقاء على قيد الحياة .

من ناحية أخرى يقوم مبرمجوا الجودة التاجين برفع معوياتهم وتحسين كفاءتهم من خلال التعليم والعمل الجماعى والبرامج المحفزة . عندما تقوم المنظمات بتنفيذ تصنيفات فى الجودة بطريقة منظمة فهي تظهر الكفاءة على المستوى التنظيمى وتوفر خطة رئيسية للجودة وتشرك كل الموظفين فى تنفيذها انها توفر أيضا التعليم الخاص بالجودة وذلك على كل المستويات من الإدارة العليا الى المستويات الأدنى ويتم تصميم خطة الجودة والتدريب من أجل تطوير الكفاءة والكفاءة المطورة تقوم بدورها بتطوير الجودة كما انها تعمل على تطوير الاستقلالية والعمل الجماعى ، أمن الوظيفة والازدحام . وتقوم المنظمات بمساعدة الأفراد على تطوير الكفاءة باعطائهم الاموات الصحيحة وتحميلهم المسئولية عن عملهم .

قم بتعقيم كفاءتك :

يوجد أدناه قائمة بجوانب الكفاءة الشخصية والمهنية تحت كل موضوع أكتب الجوانب التى تود تطويرها وتلك التى أنت راض عنها . بمساعدتك مدرك أو الامرة أو الاصفاء ، ابدأ فى وضع أهداف جديدة للكفاءة للجوانب التى تود تطويرها وامسح بيديك على ظهورك بالنسبة للجوانب التى تؤمنها بشكل جيد.

فأرض

تحتاج تحسين

مهارات الوظيفية

التعليم

الخبرة بالوظيفة

مهارات الاتصال

حل المشاكل

صنع القرارات

وقت الفراغ

التنظيم

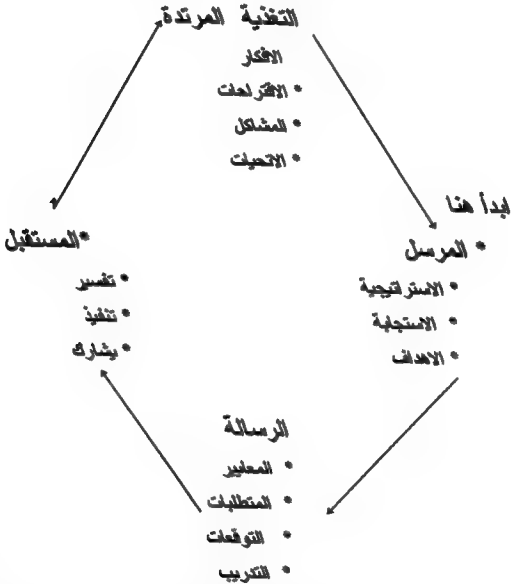
غير ذلك

## الاتصال

قال جورج برناردشو ذات مرة " مشكلة الاتصال هي توهم الاتصال " .  
مشاكل الاتصال هي السبب الاول للصدام في معظم الجماعات والاسر  
والمؤسسات أو بين الاصغاء . رغم حسن النوايا عادة ما يحدث الناس صعوبة في توصيل  
الرسائل بكفاءة الى الآخرين وفيما بين المرسل بضيع شيء ما من خلال تفسير الرسالة  
والروابط الضعيفة في الاتصال تتضمن هدف غير واضح ، وعواقب مثل جدول أعمال  
غير مطق والفروق الثقافية واللهجة الخاصة بمجموعة معينة ، وقلة أو عدم وجود  
التغذية الراجعة *Feedback* . الرسم الموجود أدناه يبين كيف يعمل الاتصال الجيد . ان  
الهدف من الاتصال هو تحقيق تفاهم مشترك . وكلمة الاتصال باللغة الانجليزية  
*communication* مشتقة من اللاتينية *communis* وتعنى للصومية (عومية التفاهم)  
ولا يمكن للتفاهم العام والاتفاق المشترك أن يتم في رسالة ذات اتجاه واحد مفاده مفهوم  
بارسال رسالة ونفترض أنه قد تم استقبالها وفهمها بالطريقة التي أرناها . أراد سائح  
أمريكي موجود في مطعم أن يطلب شريحة لحم وعش الغراب . ولم يكن يتكلم الاسبانية  
كما أن النادل لا يتكلم الانجليزية . وقام الصبل برسم صورة لعش الغراب والبقرة . وترك  
النادل المقادة وعاد بعد دقائق قليلة بمقلاة وتكررة لمصارعة الشيران .



## نموذج للانهائية اتصال الجودة



في هذا النموذج كل من الجانبين مسؤول عن النجاح وفي الاتصال الفعال ، تكون العملية مستمرة حتى يتم التوصل الى تفاهم مشترك في الموضوع الذي يتم مناقشته .

ارشادات للاتصالات المطور

يمكنك تحسين الاتصال بشكل كبير في المنزل والعمل اذا تذكرت أنت والاشخاص

المهمين تلك الملاحظات .



- ١- حدد الهدف الحقيقي من رسالتك .
  - ٢- ضع في اعتبارك قدرة مستمعك على الفهم .
  - ٣- استخدم اللغة المناسبة للتوصل .
  - ٤- احصل على التغذية الراجعة لتتأكد من الفهم المشترك .
  - ٥- قم باستمرار بتطوير مهاراتك في الاتصال .
  - ٦- عليك بالاستفادة من فرص التدريب .
  - ٧- قم بتعزيز ومكافأة الاتصال الجيد .
- قم بتقييم اتصالك :
- يتم تحديد الجودة بمقدار فاعلية مقوم به من اتصال في حياتك الشخصية والعملية نحن نقوم بالاتصال بفاعلية أكبر عندما نتفهم التوقعات الموجودة في الاتصال ونضع لأنفسنا معايير قابلة للاستخدام .
- أجب على الأسئلة الآتية لتوضح توقعات اتصالك وتضع معايير للاتصال :
- ١- عندما تكون المرسل للمعلومات ، ما الذي تريده من المستقبل لكي تعرف ان كان فهم رسالتك ؟
  - ٢- ما الذي يمكنك عمله لتحصل على ماتحتاجه ؟
  - ٣- كيف يمكنك الوفاء بتوقعات الآخرين في مواقف اتصال ؟
  - ٤- ماهو المعيار (أو الهدف) المقبول الذي تضعه لزيادة جودة وفاعلية اتصالك الحالي ؟
  - ٥- كيف ستقيس معيارك ؟
  - ٦- ماهي بعض طرق تطوير الاتصال الخاص ببرنامج الجودة في مؤسستك ؟
- عندما تنتهي من ذلك ، اقرأ اقتراحات المؤلف أننا

## تعليقات المؤلف :

- ١ - التغذية الراجعة : التغذية الراجعة ! معظمنا لا يعطى ولا يحصل على القدر الكافى من التغذية الراجعة الذى يسمح بكمال حلقة الاتصال وتكون التغذية الراجعة تحريرية أو لفظية أو غير لفظية .
  - ٢ - يمكنك أن تسأل مارليك فى الفراخى أو هياما قلته لك ؟ أيضا ، راقب بحرص الاشارات تخبرك بأكثر مما تخبرك به الكلمات وعندما تكون الرسالة تحريرية لطلب استجابة تحريرية .
  - ٣ - اسألهم كيف يمكنك مساعدتهم . استمع بانتباه . زودهم بتغذية راجعة لفظية وغير لفظية . قم بعمل صياغة أخرى . كن متفتح الذهن .
  - ٤ - نفس رقم ٣ واعرف هدفك .
  - ٥ - التقييم الذاتى والتغذية الراجعة من الآخرين . هل تشعر بأننى أكثر كفاءة كمتصل ؟ هل تكتمل مشاريعى فى وقت أقل بأخطاء أقل ؟ هل يعطينى الناس معلومات جودة أفضل ويتفصل مناسب ؟
- نشر كلمة جودة .
- ٦ - الاتصال (والكثير من الاتصال) هو الفضل طريقة لخلق وعى بالجودة . اكتب كلمة جودة على الحوافط وممسحة الأرجل وكتب كثيرا عن الجودة فى الرسالة الاخبارية الخاصة بمؤسستك . قم باستحداث شعارات - قم بعمل مسابقة - وضع احصائيات عن الجودة ومخططات التقدم فى مناطق تناول الطعام ومناطق الترويج عن النفس . اعمل على انتشار الكلمة وتحدث عنها بفخر . اجعل الجودة جزءا لا يتجزأ من ثقافة شركتك . يجب أن تتحدث الادارة عن الجودة بشكل منتظم . اجعل الجودة هى أول بنود جدول الاعمال فى اجتماعات القسم .

## اقتراحات بشأن جودة الاتصال :

- بدأ بعمل رسائل اخبارية بشأن الجودة .
- قم بعمل شريط فيديو عن الجودة .
- قم باستحداث مجموعات للجودة .
- على الإدارة أن تعقد جلسات للموظفين للحديث عن الجودة .
- قم بعمل صناديق للاقتراحات وعقد ندوات لمناقشة الجودة .
- قم بعقد اجتماعات عن الحالة الراهنة .
- قم بإقامة حفلات تكدير للداء الذى يتميز بالجودة .
- قم بصياغة بيانات عن سياسة الجودة (مكتوبة أو منطوقة) .
- تحدث مع العملاء .

ويقوم فيليب كرومبى فى كتابه "الجودة بدون دموع" بسرد القصة التالية وذلك من أجل شرح مدخل فعال للتواصل حول احدى مشكلات الجودة .

لقد كان فريق الإدارة قلقا بشأن الاخطاء التى تحدث عن برمجة أجهزة الكمبيوتر . وشعر أعضاء الفريق بأن هذه الاخطاء تضع عبئا ثقيلا وغير عادى على الكمبيوتر الرئيسى حيث كان يتم استخدامه بشكل أساسى فى حل المشكلات . وقام الفريق بتقدير نفقات تصل الى ٢٥٠٠٠٠ جنيه استرليني قبل التعرف على سبب المشكلة . ويرجع كل ذلك الى استخدام برامج كمبيوتر لا تطابق المواصفات بدرجة كافية . وبدلا من مجرد اخبار الناس بذلك قاموا باقتراض عشر سيارات حديثة الموديل ماركة "بى.ام. دبليو" ووضعوها على شكل صنف فى مقدمة موقف السيارات وبعد ذلك قاموا بدعوة الجميع ليعرفوا تكلفة تحديد مواطن الخلل وهو مئىسوى سعر عشر سيارات بى.ام.دبليو حديثة وكان لذلك اتطباعا عظيما .



## أهداف مؤسسة

"إذا لم تكن تعرف إلى أين تتوى للذهاب ، فغالباً ما ينتهى بك المطاف فى مكان آخر "

لورانس ج بيتز .

إن معيار احدى المؤسسات للجودة تعتمد على سياساتها وأهدافها فيجب أن يعرف الموظفون ماهى هذه السياسات والاهداف .

إن معايير الجودة تعتمد على سياسات المؤسسة وأهدافها . فالاهداف تخلق الوحدة وكيان الجماعة . ولايمكن للموظفين مساعدة المؤسسة فى الوصول الى أهدافها إذا لم يكونوا على علم بهذه الاهداف .

وعادة ماتنقسم أهداف المؤسسة الى أربع فئات :

- \* بيان مهمة الشركة .
- \* أهداف القطاعات .
- \* مسئوليات كل ادارة .
- \* مسئوليات العمل الشخصية لكل موظف .

وتعتمد الاهداف على مقنود المؤسسة اتجازه : حل المشكلات أو تصنيع منتجات

أو تقديم خدمات . ولتجاح هذه الاهداف يجب على الجميع فهمها وقبولها . ويجب أن يكون هناك توافق بين مهمة للشركة من جهة وبين مسئوليات العمل القطاعية والادارية والفردية من جهة أخرى .

مثال :

تقوم شركة كس واى زد المحدودة بصناعة أحد المنتجات . وتسم التصنيع فى

شركة كس واى زد على درجة عالية من الكفاءة وحدد هدفاً للإنتاج هو ١٠٠٠٠ منتج

آخر مكمّل في الربع الأول من السنة ويتصل كل منتج مكمّل بأحد المنتجات الأصلية .  
وكانت تنبؤات الشركة تدعو إلى إنتاج ٥٠٠٠ منتجاً هل يصل قطاع الإنتاج بشكل فعال  
نحو تحقيق الأهداف ؟ كيف يمكن أن يكون أكثر فعالية عند العمل مع إدارات أو قطاعات  
أخرى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ؟

وتكون التكلفة عالية عند الانخفاء في الاتصال والاتفاق حول الأهداف لأنه في  
حالة عدم وجود اتصال واتفاق عام يقوم كل فرد بوضع القواعد الخاصة به وفي إحدى  
مؤسسات الخدمة فإن مثل هذا الانعدام في الاتصال والاتفاق قد يكون السبب في حوالي  
٣٠-٤٠ في المائة من تكاليف التشغيل .

### دور مهمتك :

هل قامت مؤسستك بإصدار بيان بالمهمة .  
هل تستطيع الإجابة عن الأسئلة التالية التي تدور حول مؤسستك والدور الذي  
تؤديه فيها ؟ إن معرفة الدور الذي تلعبه في عمل مؤسستك بعد خطوة هامة نحو وضع  
إرشادات واعية للجودة .  
١ - صف مهمة مؤسستك .

---

٢ - ماهو دورك الشخصي في مساعدة المؤسسة في تجاوز هذه المهمة ؟

---

٣ - قم بعمل قائمة بمسؤوليات القطاعات والإدارات حسب ارتباطها بمهمة المؤسسة

---

٤ - اكتب مسؤوليات العمل الخاصة بك .

---

٥ - اعمل قائمة بمسؤوليات موظفيك (إذا أمكن) .

## راجع مراقبة هدفك:

ما هو المعدل التقديرى لمؤسستك فى مراقبة الهدف ؟ قم بوضع علامات على مائلى التعرف مدى حسن فهم الموظفين لاهداف المؤسسة او لاهداف ادارتها .

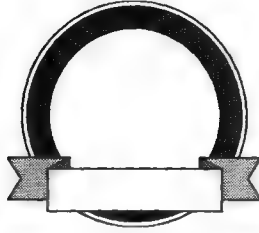
نعم لا

- ١ - هل اهدف مؤسستك مكتوبة ؟
- ٢ - هل هى مكتوبة بلغة واضحة وبسيطة ؟
- ٣ - هل يتم توزيعها على نطاق واسع ويمكن للجميع الحصول عليها ؟
- ٤ - هل تتلقى هذه الاهداف مع المجالات الاخرى فى المؤسسة ؟
- ٥ - هل هى واقعية ؟
- ٦ - هل يمكن للجميع تطبيقها ؟
- ٧ - هل تعكس هذه الاهداف احترام الادارة للموظفين ؟
- ٨ - هل يقوم هؤلاء الذين يحددون الاهداف بالحديث عنها وتدعيمها بالامثلة .
- ٩ - هل يوافق الموظفون على الاهداف ؟
- ١٠ - هل يتوافر التدريب لمساعدة الاهداف ؟
- ١١ - هل تقوم الادارة بالمتابعة عند تحديد الاهداف ؟
- ١٢ - هل تحدد الاهداف مواعيد اخيرة محددة وواضحة ؟
- ١٣ - هل تضع حد أدنى أو حد أعلى (إذا أمكن) ؟
- ١٤ - هل يتم التعبير عنها بالتكصيل بما فى ذلك الارقام ؟

### الاهداف ..

انالم تكن مكتوبة فاما ليست باهداف

## صياغة معايير الجودة :



إن الاهداف هي أهم عوامل تحديد مراقبة الجودة .

الاهداف هي أهم عامل مفرد من عوامل مراقبة الجودة وكلما زادت دقة الاهداف زادت التوقعات بنتائج أفضل . وتشكل الاهداف أساس المراقبة . والمراقبة هي طريقة أخرى لتحديد معايير الجودة . وعندما تكون لديك معايير للقياس تم الاتفاق عليها يمكنك الاعتماد على النتيجة .

والمراقبة طريقة للتحقق من معرفة ما إذا كنت تقوم بما تقول أنك ستفعله عندما تقول أنك ستفعله والمراقبة تساعد في تحديد ما إذا كان أحد المنتجات صالح للاستخدام . والنقطة الجوهرية هي أنه ينبغي تصميم الاهداف والمراقبة للتأكد من أنك تفي باحتياجات عملائك .

وعادة ما يتم اتباع الخطوات التالية وذلك من أجل إنشاء أجهزة المراقبة ومعايير الجودة . ولا يلزم أن تكون هذه الخطوات بسيطة بحيث يمكنك استخدامها بطريقة فعالة فـ بوضع علامات على الخطوات التي تتبعها بشكل منتظم في شركتك :



## قائمة مرجعية لوضع الاهداف :

نعم لا

- ١ - قمنا بتحدى أهداف الشركة والقطاعات والادارات والاشخاص .
- ٢ - انهم متفقون في الاهداف .
- ٣ - اتفقتا على الطرق التي سنستخدمها لتحقيق أهدافنا .
- ٤ - قمنا بوضع الارشادات للوصول الى عمل مقبول وتمت معايرة تلك الارشادات عن طريق مجلس الإدارة .

٥ - نقوم بتعليم وتدريب الموظفين ونعلم بأن خطتنا لن تنجح

بدون اعلام وتدريب موظفينا .

- ٦ - نقوم بتنفيذ عملنا مستخدمين معيارنا باعتباره ارشادات .  
ويتم انماج معاييرنا في تقنية مؤسستنا .
- ٧ - نقوم بالتحقق من نتائج العمل أثناء القيلم بعملية الانتاج .
- ٨ - نقوم بلجراء فوري وذلك من أجل تصحيح أى مشكلات أو أخطاء .

## ما الذي نأخذه على هذه القصة ؟

قامت مجموعة تصنيع "أكس . واى زد" بعقد اجتماع رفيع المستوى فى ناد ريفى بعيد . وتمت مراجعة أهداف المؤسسة  
واعادة تعريفها . وقام كل وزير قطاع بوضع معايير جديدة وفعالة للجودة للموظفين  
ووضع رقابة صارمة من أجل وضع تلك المعايير موضع التنفيذ .  
وقام خبير مراقبة الجودة الذى أحضر ورنيس مصانع "أكس . واى . زد" بتقديم  
أحدث طرق مراقبة الجودة ؟ بما فى ذلك صيغ متطورة لتخطيط النتائج وعرضها فى  
أشكال بيانية وتمت بلورة الشكل النهائى لهذه الإجراءات والموافقة عليها وتلقى مدير  
القطاعات أوامر رسمية بعرضها على موظفيهم وذلك من أجل تنفيذها على الفور وكان  
من المتوقع أن يقوم الموظفون بتطبيق المراقبة الجديدة بشكل متكامل وسريع ، كما كان  
من المتوقع تدريب الموظفين على الإجراءات الجديدة فى غضون الستة شهور التالية .  
فى رأيك الشخصى ما الذى نأخذه على هذه القصة ؟ (قم بمراجعة الصفحات  
( ) لؤنلك من أجل الحصول على الشرح :

الاجابة : اذا قلت أن الخطة كانت تفتقر الى الإضافات التى يقدمها الموظفون فقلت  
على صواب . ان سر نجاح أى برنامج للجودة يكمن فى أن يكون واضعوا المعايير هم  
أنفسهم الذين يتولون استخدامها ! صحيح أن مديرى المستويات العليا سبقوهم  
بإستخدامها ولكن فى هذه القصة قاموا بوضع معايير لتطبيقها على كل المستويات .  
ان معظم مديرى المستويات العليا ولخصائى الهندسة لا يعرفون خبايا دكان  
العمل . لقد كانوا فيما مضى مرتبطين بالإنتاج اليومى ولكن الصلية والظروف تغيرت  
بشكل سريع ومن الواضح أنهم لميسوا على صلة بالواقع اليومى والخاص بتلبية  
متطلبات العميل . ان معرفتهم تمثل الاطار العام للعمل .

ولايمكن تأكيد نجاح برنامج الجودة بالشركة الا بإشراك كل الموظفين فى  
وضع المعايير وإذا تجاهل المديرون الإضافات التى يقدمها الموظفون فاتهم يتغضون  
عن أكثر الاصول قيمة من حيث الاهداف التى ينبغى إتخاذها وبالنسبة للمعايير التى  
يتم بها قياس تلك الاهداف وعندما يساهم الموظفون فى وضع المعايير ، يتأكد  
المديرون من أن من يقومون بتنفيذها سيلتزمون بها .

## **إعادة سرد القصة :**

**يحتاج الموظفون الى المساهمة في اجراءات الجودة المخططة .**

قامت مجموعة "أكس . واى . زد" بعد مؤتمر سنوى هلم لكل مدبريها ومراقبيها في نادي ريفي بعد . وقامت اللجنة التنفيذية بتقديم برنامج العمل المقترح للاهداف والمخططات المنقحة بالنسبة للسنة القادمة بما في ذلك تنفيذ برنامج جديد وصارم لمراقبة الجودة وقامت مجموعات صغيرة بمنظشة الاهداف وقررتها أو اقترحت تنقيحات اضافية . ومن خلال التقييم واستطلاع آراء برزت أهداف جديدة ومنقحة حازت على موافقة إجماعية من جانب المجموعة .

وقامت خبرة مراقبة الجودة التي أحضرها رئيس مجلس الادارة بتقديم أحدث طرق مراقبة الجودة . وقامت بعد ذلك بعدد جلسات لجماعات صغيرة وذلك لمساعدة كل ادارة في الاجراءات لمسئوليات العمل الخاصة بها . وقامت الخبرة بعرض طريقة لمساعدة المدبرين في تقديم الخطة لموظفيهم وقد اشتملت الخطة على طلب مؤهلات من الموظفين وكذلك طلب موافقتهم . وقامت أيضا بمساعدة المدبرين من تصميم برامج تدريب بحيث يمكن لموظفيهم تنفيذ الخطة .

وقام مدير والقطاعات بالتخطيط للاجتماعى مرة أخرى في غضون ستة أسابيع وذلك لسماع تقارير يقدمها لهم مدبرو الادارات . وعتادا على هذه التقارير قام مدبروا القطاعات بتعديل أهدافهم بحيث تعكس مدخلات الموظفين . كما قام رئيس مجلس الادارة بعرض الاهداف النهائية للسنة التالية في حفل يضم كل العاملين بالشركة في غضون السنة أسابيع التي تلتها . وبعد مرور ثلاثة أيام على الحفل تم إرسال تأكيد تحريري بالاهداف للجميع عن طريق البريد .

**الجودة هي جهد الفريق**



## معييار الكمال

"إن كنت تعتقد في وجود الجودة غير المحدودة ، وتعمل في كل أعماله بتكامل تام ، فإن ما خلا ذلك سيسر على نفس المنوال"  
فراقك بيرديو.

إن PS هي الحروف الأولى من *PERFECTION STANDARD* وتعني معيار الكمال الذي تقوم بتطبيقه في عملك من أجل تحقيق الجودة . ويمكنك أيضا استخدام PS لتعني *PERSONAL SATISFACTION* أي الرضا الشخصي لأن ذلك الرضا يكون نتيجة مطابقة العمل للمواصفات

ماهو التقرير الكامل وماهو نداء المبيعات الكامل ؟ يعتق خبراء مراقبة الجودة آراء متنوعة حول المعيار الذي ينبغي استخدامه لتحديد متى يمكن القول بأن العمل المنتهى كاملا بدرجة تسمح بنقله للصالية التالية أو الى الصيل . ويقوم خبراء مراقبة الجودة باستخدام مصطلحات مثل "خال من العيوب" و"خال من الاخطاء" وهو مايعني أن المنتج أو الخدمة لا يشتمل على أية أخطاء . وهذا هو أحد المعايير .  
هدف معيار الكمال الحالي من العيوب

يعتقد بعض خبراء الجودة أنه لايمكن تغاضي حدوث الاخطاء لأن الكمال لله وحده . ويوحى لفظ معيار الكمال بأنه ينبغي على الأفراد والمؤسسات أن يقرروا مقدار مايمكنكم تحقيقه من الكمال في منتجاتهم أو خدماتهم وذلك اعتمادا على حاجات عملائهم ويجب أن يكون معيار الكمال خاليا من العيوب ان كان ذلك ممكنا ومع ذلك فإن معيار الكمال يضع في اعتباره أن الخوخ المخصص للعرض في السوبر ماركت المتخصص في الطعام يكون ذو جودة أعلى من ذلك الذي يتم اقتناؤه من مصنع لاعداد الطعام متخصص في مواد حشو الفطائر .

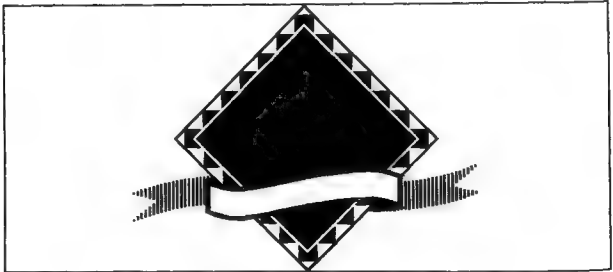
ويجب التفكير في الكمال باعتباره هدفا بدلا من اعتباره شيئا يمكن تحقيقه بالمعنى الحرفي للكلمة . وعلى ذلك فمقياس الكمال هو أحد الارشادات المكتوبة التي تنتفي عنها صفة الهراء والتي تساعد الموظفين على تحقيق الكمال في خدماتهم أو منتجاتهم وذلك تبعاً لمتطلبات محددة تم الاتفاق عليها وتكون نتيجة ذلك هي موظف يشعر بالفخر ومنتج أو خدمة مناسبة وعمل راضٍ عن السلعة أو الخدمة وتقوم معايير الجودة بالمساعدة في تجنب حدوث التكرار والاحباط .

## PS هدف معيار الكمال

تقوم معايير الكمال بتسهيل عمل الجميع . انها تسمح للأفراد بالاعتماد على بعضهم البعض: عندما يكون لديك معياراً للكمال ، يكون لديك هدف تصل من أجل تحقيقه . وكما قالت قطرة شيشانر لأليس "إذا لم تجدى المكان الذى تبغى الذهاب اليه فأى طريق تسلكينه سيؤدى الغرض" . ومع معايير الجودة تعرف الطريق الذى نريد أن نسلكه ونملك لافتات تساعدنا فى الوصول اليه وفيما يلى ٢٠ سمة لمعايير الكمال المفيدة :

- ١ - يجب أن تقترب معايير الكمال الخاصة بك بخدمتك أو سلعتك الى اتحداً العيوب بالفقر الذى تسمح به الطبيعة البشرية .
- ٢ - يجب تخطيط معايير الكمال كما يجب أن تحظى بموافقة المتأثرين بها بما فى ذلك الصلاء إذا أمكن .
- ٣ - يجب أن تكون مكتوبة ومصاغة بشكل واضح وكامل .
- ٤ - يجب أن تلى بمتطلبات عملائك .
- ٥ - يجب أن تكون سهلة الفهم والتطبيق .
- ٦ - عندما يتم وضعها لاينبغى لأى واحد منها أن ينحرف عن المعيار لأى سبب .
- ٧ - يجب أن تحصل على دعم الإدارة العليا (والأقلن تتجح) .
- ٨ - تتطور معيار الكمال فإذا لم يكن معيار الكمال يودى مهمته أو إذا ما أصبح مضى زمانه لعم ملائمته عندئذ ينبغى تغييره .
- ٩ - يجب اضافة معايير كمال جديدة عند الحاجة اليها وينبغى مراعاة أن تحظى المعايير الجديدة بموافقة كل المتأثرين بمعايير الكمال .

- ١٠ - يجب أن تكون مكتوبة بطريقة تقوم بتعريف الصلاء بما يمكنهم أن يتوقعوا الحصول عليه بالضبط .
- ١١ - يجب أن تمثل انعكاسا لاتجاه متكامل .
- ١٢ - يجب أن تكون موجهة لتحقيق النتائج .
- ١٣ - يجب أن تقرأ بأهمية الإساءة .
- ١٤ - يجب أخذ معايير الكمال بجدية .
- ١٥ - يجب إدخالها في برنامج تعليمي مستمر .
- ١٦ - يجب أن تكون انعكاسا لأهداف تنظيمية .
- ١٧ - يجب أن يتم وضعها بحيث تتناسب كل مهام أى إدارة أو قسم .
- ١٨ - يجب ألا تعتمد على المراقبة . بل يجب اتباعها بغض النظر عن المراقبة . ويجب مراقبتها عند حدوث خطأ ما وينبغي التعرف على أصل الخطأ وتصحيحه .
- ١٩ - يجب استحداث معايير الكمال والاهتمام بالوفاء بها .
- ٢٠ - يجب أن يتم توصيلها بطريقة فعالة وبشكل مستمر .



## **استخدام معايير الكمال : ما عليك الا القيام بذلك .**

**قم بقياس أدائك**

عندما تضع معايير الكمال فتك تحتاج الى طريقة لقياس أدائك . ان الخطوات السبع التالية تساعدك في وضع وقياس معايير الكمال الخاصة بك . وفي وجود الدافع المناسب يمكن وضع معايير الكمال بسهولة . ولاحتوى هذه الخطوة على أى سحر وكل ما ينبغي عليك عمله هو اتباعها خطوة بخطوة - انها طريقة سهلة جدا لتحسين جودة عملك في الحال .

ويتضمن جزء من خطة معيار الكمال ذات الخطوات السبع أن تصف عملك وذلك بمقدار ملتهم به وليس بما تؤنيه . وبعبارة أخرى ؟ كيف تجعل الشركة في وضع الفضل ؟  
مثال :

تصل ماري مستشارة تدريب في التعليم الفني وعندما قامت بتقييم مافعلته في عملها قالت في البداية أنها ألهمت برامج تدريبية للموظفين .

وبعد مناقشة دارت بينها وبين رئيسها قالت ماري بتوسيع التعريف وقالت أنها ساعدت في تطوير أشخاص لكفاء . ان نكرها لما تهتم به يعتبر طريقة ايجابية لبيان مافعله .



## الخطوة ذات الخطوات السبع : نظرة عامة تمهيدية .

عمل قائمة بمسئولياتك في العمل وضع أهدافا لتحسين الجودة في سبع خطوات التعريف على أهم مسئولياتك في العمل ، وفي وضع أهداف محددة لتحسين الجودة في كل مهمة حسب الضرورة . وتقوم هذه الخطوات بتقديم برنامج عمل واضح ومتناسك لأوليات عملك كما تصاعك في الانتهاء من أعمالك .

الخطوة الأولى : اعمل قائمة أهم المهام التي لديك .

الخطوة الثانية : قم بترتيب المهام التي لديك حسب أهميتها ..

الخطوة الثالثة : فكر النتائج النهائية لكل مهمة .

الخطوة الرابعة : اعمل قائمة بالأنشطة التي يتم عن طريقها تحقيق النتيجة النهائية .

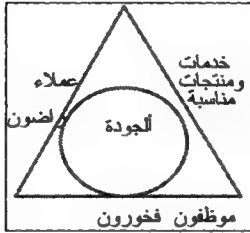
الخطوة الخامسة : قم باقتناء معايير القياس الخاصة بك .

الخطوة السادسة : قم باقتناء أحد الخيارات من خيار الكمال أو التوسط أو الامتداد لكل مهمة .

الخطوة السابعة : اعمل قائمة أهداف محددة لتدعيم خيارك من خيار الكمال أو التوسط أو الامتداد .

إضافة : يمكنك أيضا استخدام الخطوة ذات الخطوات السبع من أجل أن يتعلم الموظفون الآخرون وضع أهداف للجودة .

## أساس الجودة رقم ٢



## الخطوة ذات الخطوات السبع لقياس أداء الجودة :

### أهم المهام

الخطوة الاولى : اعمل قائمة بأهم المهام التي لديك .

اعتمادا على أهداف مؤسستك وتوصيف وظيفتك ، قم بانتقاء أهم ثلاثة مهام تقوم بأدائها أثناء عملك وقم بترتيبها تبعا للأهمية يمكنك بعد ذلك توسيع قائمتك لتشمل مهام أخرى ترغب في قياسها .

ولذا بدأت بأهم ثلاثة مهام ، ففك تتجنب "التعطيل عن طريق التحليل" .

\_\_\_\_\_ المهمة الاولى :

\_\_\_\_\_ المهمة الثانية :

\_\_\_\_\_ المهمة الثالثة :

### فئات المهام

الخطوى الثانية : قم بترتيب المهام التي لديك حسب فئاتها .

قم بترتيب كل مهمة على مقاييس ١ - ٥ (حيث ٥ هي الاعلى) للفئات التالية :

### المهمة الاولى المهمة الثانية المهمة الثالثة

- |       |       |       |                                     |
|-------|-------|-------|-------------------------------------|
| _____ | _____ | _____ | ١ - تساعد في تحقيق أهداف مؤسستك     |
| _____ | _____ | _____ | ب - تساعد في تحقيق أهداف القسم      |
| _____ | _____ | _____ | ج - تستوفي توصيف الوظيفة .          |
| _____ | _____ | _____ | د - توفر الرضا الشخصى .             |
| _____ | _____ | _____ | هـ - تقدم مساهمات للمؤسسة .         |
| _____ | _____ | _____ | و - تجعل العمل ملسا بالنسبة للزملاء |
| _____ | _____ | _____ | ز - تدر ربحا للمؤسسة                |
| _____ | _____ | _____ | ح - تساعد في وضع المؤسسة في         |
| _____ | _____ | _____ | وضع قيادى                           |
| _____ | _____ | _____ | ط - تقدم قيمة طويلة المدى           |

## نتائج المهام

الخطوة الثالثة : أفكر النتائج النهائية لكل مهمة :

اكتب نتيجة كل من المهام الثلاثة الأولى والتي قمت بذكرها في الخطوة الأولى كيف تبدو كل مهمة عندما تكتمل ؟ إن هذه المهام الكاملة هي المنتج أو الخدمة التي ستوفى بالتوقعات النهائية لمديرك أو عميلك .  
مثال :

المهمة : كتابة طلبات الخدمة	النتيجة النهائية : توصيل طلبات الخدمة الى الصديقة
المهمة الأولى :	النتيجة النهائية :
المهمة الثانية :	النتيجة النهائية :
المهمة الثالثة :	النتيجة النهائية :

تحقق النتائج

الخطوة الرابعة : اعمل قائمة بالانشطة التي تحقق النتيجة النهائية .

ماهى الانشطة المحددة التي تقوم بها لتحقيق للنتائج النهائية المدرجة في القائمة أعلاه  
مثال :

المهمة - كتابة طلبات الخدمة النتيجة النهائية : توصيل لطلبات الى الصديقة

المهام التي يتم أدائها : الحصول على المعلومات من الصلاء

ملء الاستمارات

المهمة الأولى :	النتيجة النهائية :
المهام التي يتم أدائها :	

المهمة الثانية : \_\_\_\_\_  
 النتيجة النهائية : \_\_\_\_\_  
 المهام التي يتم أدائها \_\_\_\_\_  
 المهمة الثالثة : \_\_\_\_\_  
 النتيجة النهائية : \_\_\_\_\_  
 المهام التي يتم أدائها \_\_\_\_\_

### معايير القياس

#### الخطوة الخامسة : قم بانتقاء معايير القياس الخاصة بك .

من القائمة الموجودة أسفله قم باختيار المعايير التي ستقوم باستخدامها لقياس المهام الثلاثة . ويساعدك القيس في أن تقرر ما إن كان عملك مقبولا أم يحتاج الى تحسين . وليست هناك حاجة لقياس كل وظيفة في كل مهمة .

المهمة الاولى	المهمة الثانية	المهمة الثالثة
أقوم بقياس	أقوم بقياس	أقوم بقياس
الكمية	الكمية	الكمية
الجودة	الجودة	الجودة
التكلفة	التكلفة	التكلفة
الوقت	الوقت	الوقت
الدقة	الدقة	الدقة
رضا العميل	رضا العميل	رضا العميل
المرونة	المرونة	المرونة

#### الخطوة السادسة : اختر وضع الـ APAS لكل مهمة :

قم بانتقاء خيار الكمال أو للتوسط أو الامتداد قم باختيار أحد الخيارات الكمال أو للتوسط أو الامتداد مما يلي . وخيارك من الكمال أو للتوسط أو الامتداد سيكون هو نسب اختيار لكل نشاط أي خيار هو الانسب للمهام المحددة الخاصة بك ؟

- خيار الكمال : لا توجد أخطاء ولا توجد عيوب وغير مرئ .
- خيار المتوسط : النتائج السابقة جيدة وهو خيار مرئ جدا .
- خيار الامتداد : درجة صعوبة مقولة ومرونة قليلة .

وبالنسبة لكثير من المهام يكون خيار المتوسط مناسبا . ويكون التحدى الذى يواجهه هو الحفاظ على خيارك من خيارات الكمال أو المتوسط أو الامتداد . وكن حريضا عند اختيار خيارك وبعبارة أخرى ألقها وفقا لما تم الاتفاق عليه .

### الخطوة السابعة : عمل قائمة لدعم الخيارات

اصل قائمة بأهداف محددة لتدعيم خيارك من الكمال أو المتوسط أو الامتداد .  
 فى المهمة الأولى ماهو أهم قياس بالنسبة لك "الخطوة الخامسة" :  
 اختيارك من خيارات الكمال أو المتوسط أو الامتداد (الخطوة الخامسة) للمهمة الأولى هو :  
 -----

فكر ثلاثة أهداف محددة تساعدك فى الحفاظ على خيارك من الكمال أو المتوسط أو الامتداد :  
 -----

- ١ - \_\_\_\_\_
- ٢ - \_\_\_\_\_
- ٣ - \_\_\_\_\_

فى المهمة الثانية ، ماهو أهم قياس بالنسبة لك (الخطوة الخامسة) :

اختيارك من خيارات الكمال أو المتوسط أو الامتداد (الخطوة الخامسة) المهمة الثانية هو :  
 -----

### خيارات الكمال :

فكر ثلاثة أهداف محددة تساعدك في الحفاظ على اختيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد .

\_\_\_\_\_ ١ -

\_\_\_\_\_ ٢ -

\_\_\_\_\_ ٣ -

في المهمة الثالثة ، ما هو أهم قياس بالنسبة لك (الخطوة الخامسة)

اختيارك من خيارات الكمال أ. التوسط أو الامتداد الخطوة السادسة للمهمة الثالثة هو :

فكر ثلاثة أهداف محددة تساعدك في الحفاظ على اختيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد :

\_\_\_\_\_ ١ -

\_\_\_\_\_ ٢ -

\_\_\_\_\_ ٣ -

إن الأهداف التي قمت بوضعها في الخطوة السابعة هي خطواتك الأولى لقياس

وتحسين الجودة بالنسبة لأهم المهام التي تقوم بأدائها . وفي كل شهر يمكنك إضافة

مهمة جديدة وتقييم خطواتك ووضع هدف لتحسينها وفي نفس الوقت يمكنك إعادة تقييم

الأهداف الأصلية وتقرير ما إذا كنت تريد عمل تغييرات بها .



## تحديات الجودة

فم باستخدام الخطة ذات الخطوات السبع للتعامل مع التحديات التي تفرضها الجودة  
 لن تختفى التحديات التي تفرضها الجودة عندما تبدأ خطتك ذات الخطوات السبع ، ولكن  
 سيكون لديك طريقة منظمة للتعلم على هذه المشكلات والتحديات التي تظهر تكون على  
 هيئة مشكلات ينبغي حلها وفرص أو أهداف جديدة ينبغي مواجهتها ويقدم الجدول  
 الموجود أسفل طريقة أخرى أسهل لتعريف التحديات عند حدوثها في بيئة عملك

التحديات	المهام الجوهرية	ميعاد الانتهاء	الممسول
لا توجد إرشادات للجودة للعاملين في المبيعات	مارس تدريبات الجودة الموجودة في الخطة ذات الخطوات السبع وضع ثلاث أولويات للعاملين في المبيعات	١٥ - أكتوبر	توم كلينتون جلوريا لوكلي
خطة معايير الكمال الخاصة بمعالجة البيئات في قسم الطباعة بالية ومضى زمتها	قم باختيار خيارات جديدة للكمال أو التوسط أو الامتداد	٣٠ سبتمبر	دوريس بل لويس هاتون



## **الموصول على نتائج :**

- عند قيامك بتطبيق معايير الكمال الخاصة بك لابد وأن تحقق نتائج وعندما تقوم  
بفحص نتائج تطبيق معايير الكمال الخاصة بك أسأل نفسك الاسئلة التالية :
- هل حصلت على النتائج التي كنت تتوقعها ؟
- هل حصلت على أية فوائد لم تكن تتوقعها ؟ ماهي هذه الفوائد ؟
- كيف يمكنك تحسين نتائجك الايجابية ؟
- هل تتوى عمل تغييرات اعتمادات على النتائج ؟ ما نوع هذه التغيرات ؟
- هل توجد أية نتائج سلبية ؟ وماهي هذه النتائج ؟
- هل يمكنك تغيير النتائج السلبية ؟ كيف ؟





## كيفية تحقيق الجودة .

"سيكون ثمة نوعان من الشركات في المستقبل ؟ شركات تحقق الجودة الكلية وشركات خارج مجال الاعمال".

روبرت ميلر

يناقش هذا الفصل موضوعات الجودة الاساسية من ناحية كيفية تحقيقها ويقوم سام سيرت في كتابة "صدق حتى تحقق" بسرد هذه القصة عن المدرب الاسطوري لفريق جرين باي بيكرز لكرة القدم ؟ هينيس لومباردي والمبادئ ذات مرة وبعد أن لعب فريق جرين باي بيكرز لكرة القدم مباراة سيئة جدا صعد المدرب لومباردي الى الاوتوبيس حاملا الكرة لاعلى وقال .. انها السادة هذه هي كرة القدم" ومن مؤخرة الاوتوبيس قال أحد اللاعبين "أشرح مقتوله ببطء بامدرب فسرعتك في الكلام أسرع من فهمنا".

فم بالتعرف على المكونات الفردية لبرنامج الجودة .

ولأن الجودة ليست شيئا ماديا لكرة القدم ، تزداد صعوبة التعرف عليها . ومع ذلك يمكننا التعرف على المكونات الفردية للجودة . وفي هذا الفصل نقوم بتكليم تسعة مكونات لبرنامج الجودة تتطوى على اتخاذ إجراءات ونعطيك بعض الارشادات الاساسية للتعامل مع كل واحدة منها . وسيتم تزويدك بتعريفات لمساعدتك في تطبيق هذه القواعد في عملك واليك عشرة من مكونات تحقيق برنامج الجودة وهي :

١ - التعرف على مشكلات الجودة وحلها .

٢ - التأكد من رضا العميل .

٣ - قياس النتائج .

- ٤ - مكافأة برنامج الجودة .
- ٥ - تحديد مجموعات الجودة .
- ٦ - توفير تدريب الجودة .
- ٧ - تقييم تكاليف الجودة .
- ٨ - وضع برنامج الجودة .
- ٩ - دعم برنامج الجودة .
- ١٠ - العمل على اتجاه الجودة .

## ١ - كيف نتعرف على مشكلات الجودة وتحلها

نتلمس الجودة على تجنب حدوث المشكلات ويمكن تجنب حدوث المشكلات وذلك فقط عندما تفهم العملية . ومعتبر الكمال هي الوسيلة التي نتجنب بها حدوث المشكلات . وحتى لو كان هدفك هو اتمام العيوب ، فستحدث المشكلات من وقت لآخر لأن الأفراد والظروف والمواد تتغير على مر الزمن والالتزام بالجودة يعنى إيقاف العملية وحل المشكلات . وتقوم الخطوات التالية بمساعدتك فى التعرف على مشكلات الجودة وحلها .

• أبحث عن المشكلة :

لا تظهر المشكلات عادة بدون تحذير ويقوم المديرون الملتزمون بمعايير الكمال بالتحقق من سير العمل بأنفسهم أو عن طريق معاونيهم ويجب أن يقوم المسئولون عن الإدارة والاضراف بزيارة كل جزء من مكان العمل لغرض معين فى أذهانهم . ويقوم نوم بترز فى كتابته "التطلع الى الامتيازى باطلاق صيغة الإدارة بالتجول " .

وخلال التجول يقوم المديرون بمقارنة مايرونه مع معايير الكمال . ويقومون بالاستفسار عن المشكلات المحتمل حدوثها ويقومون بتهيئة ظروف مدعمة لتجميع الموظفين على حرية التعبير عن المشكلات . (إذا لم تكن الإدارة قد قامت بوضع تعريف واضح للأهداف وللمعايير الكمال ومع ذلك فقد يشعر العمال بالقلق ولايصون بالرغبة فى مناقشة المشكلات) . وتقوم الإدارة بمراقبة مواقف المشكلات عن طريق تحديد فرص

حدوث الأخطاء واتخاذ إجراء سريع عند حدوث تلك المشكلات ، ويصل المديرون على إشراك الجميع في حل المشكلات .

### \* تعرف على المشكلات من آثارها :

حدث انخفاض في الإنتاج مقداره ٢٠ في المائة (تأثير) بسبب انتشار الانفلونزا (مشكلة) . ويغضب أحد العملاء (تأثير) لأنه يجب أن ينتظر ثلاث دقائق على الهاتف (مشكلة) . وتدل التأثيرات على أنه هنا لشيء ما يحدث في العملية لا يتلاءم مع معايير الكمال .

### \* تحقق من التأثيرات لتصل إلى سبب المشكلة :

إن الأسباب هي التي تؤدي إلى حدوث المشكلات ، وقد تكون بعض الأسباب واضحة . وبعض الأسباب الجوهرية الأخرى لا تكون واضحة ، ومنثما يحدث في فثرة البصلة الفاسدة فإن كل طبقة يحتمل أن تكون هي السبب لذلك يجب أن تقوم بتفسير الطبقات للوصول إلى السبب الجوهري . وإذا لم يتم اكتشاف الأسباب الجوهرية ومعالجتها قد يتكرر حدوث المشكلة .

ومتى تعرفت على السبب الجوهري قم بتبليغ المشكلة إلى كل من له صلة بها وراجع معايير الكمال المكتوبة لديك . إذا كنت هناك معايير عنيقة أو لا ترتبط بالمشكلة ، يجب أن يتم تغييرها .

التأثير : نقص الانتاجية بمعدل ٢٠ في المائة .

السبب : انتشار الانفلونزا .

السبب الجوهري : عدم تقديم برامج التطعيم ضد الانفلونزا لموظفي الشركة .

التأثير : عميل غاضب .

السبب : الانتظار لمدة ثلاث دقائق على الهاتف .

السبب الجوهري : زيادة الضغط على خطوط الهاتف .

### \* قم بتصحيح السبب الجوهري :

قم بإشراك الجميع في البحث عن السبب الجوهري وتصحيحه . بعض

التصحيفات الممكنة للمشكلة المعروضة من قبل هي :

(١) تطعيم كل الموظفين الموظفين في الحال ووضع خطة طوارئ استعدادا للموسم  
الانفلونزا التالي (٢) تزويد خطوط تليفون اضافية وتخصيص عدد اكبر من الموظفين  
للرد على التليفونات خلال ساعات الذروة .

قم بتعزيز معايير الكمال لضمان تجنب حدوث المشكلات في المستقبل . ان تجنب  
حدوث المشكلات يؤدي الى الجودة اما التصحيح بعد حدوث المشكلة فلنؤدي للجودة  
وبالرغم من صعوبة اثبات ذلك ، يقترح الخبراء دفع مكافآت على اساس مقياس من  
١٠ - ١ مقابل تجنب حدوث المشكلات . انه ليس مدخلا مشرقا ومجزيا ولكنه تعويد  
للإبطال الذين يقومون بنجاح بإطفاء الحرائق . ولكنها استراتيجية غير رئيسية مثل  
الاموية الوقائية والتي تقوم ببساطة بالحفاظ على الصحة التنظيمية وتحقيق الجودة دون  
التفاخر بالكلام وتكون النتيجة هي تقليل التكاليف واتمام المهام .

• قم باعادة التحقق للتأكد من عدم تكرار حدوث المشكلة :

لاختلى العديد من المشكلات بشكل نهائى مع أول حل لها ومن المهم التحقق  
بشكل متكرر من أن الجودة لا تزال على حالها .

---

**أطرح الأسئلة التالية : من ، ماذا ، لماذا ، أين ، متى ؟**

---

## قائمة مرجعية لحل المشكلات :

التي قائمة مرجعية لمساعدتكم في إبراز السلوكيات الشخصية ومواقف العمل التي قد تتسبب في وجود مشكلات إذا لم تتم مواجهتها بسلوك ايجابي . قم بوضع علامة على السلوكيات التي تنطبق عليك واعرف الدرجة التي حصلت عليها وذلك من القائمة المرجعية .

نعم لا

- ١ - أنا أعمل بنشاط لدعم قرارات الادارة بخصوص الجودة في مؤسستنا .
- ٢ - أقوم بكبح جماح أهوائي الشخصية والعمل كمضو في فريق لاتعلم تحقيق أهداف الجودة .
- ٣ - أنا راض عن الجودة كما هي ، وأتساءل علام تحدث كل هذه الضجة بشأن الجودة .
- ٤ - اعتمد على خبرتي الشخصية ونادرا ما أأخذ آراء الآخرين عند اتمام تحقيق أهداف الجودة .
- ٥ - اتنى واع تملأا للطريق الذي أسلكه ودائما ما أحول مراعاة صالح المؤسسة كلها عند وضع أهدافي الخاصة للجودة .
- ٦ - اتنى أعمل بحماس لتحقيق أهدافي الخاصة بالجودة . وذلك من أجل الحفاظ على المعنويات المرتفعة في ادارتي .
- ٧ - لا أوافق على العمل بعتلية الماضي عندما كانت الامور أكثر يسرا وأتعمل بشكل واقع مع مكان العمل الذي ينطوى على مزيد من التقيد في الوقت الحالي .

- ٨ - نلرا ماأأئم فرصة الأربب المهنى فى أداء الجودة وءل  
المشكلات اللى توفرها مؤسسى .

الجابات : ١ و ٢ و ٥ و ٦ و ٧ نعم . ٣ و ٤ و ٨ لا . لآ كقت لىك هآه الجابات ، فآك  
نأاز الى الجودة وتمثل آزاء من مل ولس آزاء من المشكلة . ولآ كقت لىك  
الجابات أأرى آىر آك ، فقم بالآأق من سلوكك آو الجودة وقم بضبط سلوكك على هآا  
الأساس .

### أرببك على آل المشكلات .

- ١ - قم باأأار أأ المأآاب أو السلأ فى أأارك واللى آأ أن هآك مشكلة ترتب  
بها وىأرر بها وىأرر آأوأها باسأمرار قم بآكر المشكلة . (المشاكل هى أأرافات  
عن المعابىر) .

- ٢ - األ قائمة بآأأرات المشكلة وعوافها (كل المشكلات كأشف عن نفسها عن  
أربق آأأرافها) .

- ٣ - األ قائمة بالأسباب الجوأرىة للمشكلات . كن موضوعى . أن الأشارة بأصأ  
الأم الى أأ الأشخاص يؤأى الى كأون سآار من الأأله لأآب عك السبب الآقى  
قم باسأشارة من أعنهم المشكلة لآا لم تكن مأقنا من السبب .



٤ - حدد الاجراء الوقائى الذى يمكنك اتخذه .

---

---

٥ - قم بالمتابعة للتحقق من النتائج .

---

---

### ولجہ الحقائق

يمكنك تلخيص تدريبات حل المشاكل السابقة عن طريق تذكر هذا الشكل الذى يقوم بتقوية الذاكرة وسوف يساعدك فى مواجهة الحقائق وى أن تصبح حللا عالميا للمشاكل .

ابحث عن المشكلات

ثم بتحليل البدائل

ثم بالاختيار والتنفيذ

ثم بتقييم النتائج

## ٢- كيفية ضمان رضا الزبون ( العميل ) :

" ان الجودة هي ما يرى العميل انها جودة "

٥. ارماد فيجانبوم .

يريد الصلاى منتجا يمكنهم الاعتماد عليه او خدمة تفي بمتطلباتهم .

ان الفضل واصغر اختبار للجودة هو معرفة ما اذا كان المنتج او الخدمة تفي بمتطلبات عملائك . والعائد الذى تدره معايير الكمال باى من ثقة العميل فى أن المنتج او الخدمة يمكن الاعتماد عليها لفترة طويلة . وتتأكد شركتك من النجاح عندما تنتج كل منتجاتك وخدماتك وعندما يقوم الصلاء تيز كيتل قائلين " انا نشك فى كل ماتبيعه " . ويمكن اسعاد معظم الصلاء بسهولة فهم ببساطة يريدون أن نصل ماتقول انا نصله عندما نقول انا نهمله . وهم يسعون أيضا وتصيهم الدهشة عندما نبذل الوقت فى المتابعة والسؤال عما كانوا يشعرون بالرضا وفكرة الاتصال التليفونى سهلة ولكن تنفيذها نادر . ويمكنك أن تتفصل الكم الهائل من المديح ومن الافكار الجيدة التى يمكنك تلقاها اذا نظرت الى المكالمات الهاتفية الخاصة بالمتابعة على أنها فحص للنجاح وليس اكثر من كونها مصدر تهديد لسمعة الحركة وتضع بعض الاحصائيات الهامة فى أيدينا على سبب ضياع الصلاء من الشركات.

١. % من الصلاء المفقودين يموتون .

٣. % يرحلون .

٤. % يغفرون حسب نصيحة أحد الاصفاء .

٥. % يغفرون حسب نصيحة أحد الاصفاء .

٩. % يمكنهم الشراء بسعر أرخص فى مكان آخر .

١٠. % دافى الشكوى .

٦٨. % يذهبون لمكان آخر ممن يتعاملون معهم لايهتمون بتوفير احتياجاتهم

ان علائنا ليسوا مجرد زينة على الكعكة بل هم الكعكة نفسها . ان الزينة هي تحسين السمعة وزيادة الارباح كنتيجة لصل الجودة . تشجع الصلاء على تقديم شكاوهم

## شجع الزبائن على الشكوى

يجب أن تسود الصداقة بينك وبين عملائك . فبعدا عن الصال المهرة فإن الفضل أفكار التطوير تأتي من العملاء . وتقوم المؤسسة الحكيمة باستخدام المعلومات لتطوير الجودة والخدمة . ولقد قامت عدة شركات يابانية بتشجيع العملاء على تقديم آرائهم عن طريق إدخال هذه العبارة في عبوات منتجاتهم .

ليس من الفضيلة أن تتقبل المنتجات السيئة بدون شكوى .

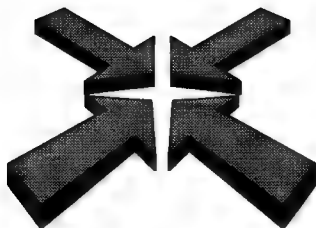
ومعظم العملاء لا يبدون أى شكوى ، أنهم يتحولون بمنتهى الهدوء الى منتج آخر أو خدمة . ومع ذلك فمن المحتمل أن يظلوا متمسكين بالمنتج إذا تم تشجيعهم على تقديم الشكوى وعمل أى شيء لتحسين المنتج أو الخدمة كنتيجة لهذه الشكوى .  
فم بتشجيع العملاء على الادلاء بأرائهم .

يمكنك تشجيع عملائك لمساعدتكم فى عمل منتج الفضل وذلك عن طريق أن تطلب

منهم تقديم الشكوى . والارشادات التالية تفيدك :

- ١ - قم بتسهيل تقديم الشكاوى من العملاء . استخدم استمارات للشكوى وخط تليفون خالى رقم ٨٠٠ وقم بمراجعة العملاء شخصيا لمعرفة آرائهم .
- ٢ - استمع الى الشكوى وقم بتوجيه أسنله واطلب مقترحات .
- ٣ - اعمل على التأكد من أن الشكوى تصل للمختصين .
- ٤ - قم بالتعرف السريع وبروح طيبة من أجل حل المشكلة .
- ٥ - قم باستبدال المنتجات السيئة فورا وبدون أى مقابل .
- ٦ - قم بخطوات ايجابية من أجل منع حدوث المشكلة مرة أخرى بعد ذلك .

ولاستحضار مفهوم الجودة بشكل أقرب داخل المنزل يمكنك تطبيق نفس الاختبارات على عملائك الداخليين كما تفعل مع عملائك الخارجيين . فكر في عملائك الداخليين باعتبارهم عملائك الشخصيين هؤلاء الزملاء الذين يتلقون العمل الذي تقوم بتمامه . وتنهى معاملة عملائك الشخصيين بطريقة أفضل من عملائك الخارجيين وذلك لأنك ستراهم بعد ذلك مرات أخرى . وتقوم صفحة العمل التالية بمساعدتك في التعرف على عملائك الشخصيين وأهدافك للجودة وارتباطها بهم .



## قائمة عمل الزبون الداخلي ( الشخصي ).

١ - عملى الشخصين هم :

---

- ٢ - هدف معيار الكمال الخاص بى بالتنسبة للمنتج أو السلعة الذى تقدمه هو :  
(قم بمراجعة الخطوة السابقة من خطتك ذات الخطوات السبع) .
- 

٣ - قم بالاجابة بنهم أو لا على الاسئلة التالية :

نعم لا

١ - هل أضع عملى الداخلين فى الاعتبار عند تحديد معايير

الكمال الخاصة بى ؟

٢ - هل أتحدث مع عملى الشخصين بشكل منتظم ؟

٣ - هل أسألهم عما إذا كانوا مسرورين أم لا ؟

٤ - هل أسأل عملى عما إذا كانوا يشعرون بالرضا ؟

٥ - هل أطلب آراءهم ومقترحاتهم الصائفة ؟

٦ - هل أنظر الى منتجى أو خدمتى من وجهة نظر

الآخرين ؟

٧ - هل أقوم بتصحيح الأخطاء ومعالجة المشكلات بشكل سريع

وكامل ؟

٨ - هل أقوم بالمراجعة للاطمئنان على عدم حدوث المشكلات

مرة أخرى ؟

٩ - هل أقوم شخصيا باستخدام منتجى أو خدمتى (حيث أمكن) .

### ٣ . كيفية قياس النتائج :

الأطفال يحون البلى والتجار يحون الجنيهات واللاعون يحون الاهداف التي حققوها . ويمكن قياس كل مقطع . وفي موقع العمل نحتاج الى أنظمة قياس دقيقة ومسئولة تقوم بتحديد مدى دقة الاداء بينما نترك مكانا لعل قياسات بديهية أيضا . وتقييمات المعيير الشخصية فى الفصل الثانى من الامثلة على التقييم البديهي والموضوعى .

ثم بجمع المعلومات لتعرف موقفك .

ان الخطوة الاولى فى قياس النتائج هى جمع المعلومات لمعرفة موقفك . ويتم استخدام هذه البيانات الاساسية باعتبارها علامة بداية لمعرفة كيف يمكن احداث تغييرات مستقبلية فعالة وبذل الجهود لتحسين الاداء . وتؤدى البيانات السليمة الى قرارات سليمة . خذ الوقت الكافى لتقوم بالقياس الجيد واستعن بالموظف الذى يتم قياس عمله ليقوم بتأييد هذه الفكرة .

#### ماذا تقيس :

- الكمية (جنيهات عدد الوحدات التى يتم اقتناجها ، الصفحات) .
- التكلفة (الجنيهات، ميزانية أعلى ، ميزانية أقل ، أرباح ، خسارة ، بدون ربح أو خسارة) .
- الوقت (النقاط ، الساعات ، الوقت الإضافى ، وقت أقل ، وقت مدخر) .
- الدقة (الانخطاء ، العيوب ، التقارب ، عدد البوصات ، الدقة ، الصواب) .
- المرونة (مرونة تغيير وتطبيق المتطلبات الجديدة ) .
- رضا العميل (الاجراء ، الشكوى ، زيادة الكليبات) .

متى تقيس :

ان افضل وقت للقياس هو عند حصولك على اى صورة لما يحدث . فحينئذى ان تقوم هذه اللفظة السريعة بتسجيل الحقيقة بدون التأثير على النتائج . اذا قام القياس

بالتأثير على النتائج ، فأنت لاتقوم بتسجيل الإداء ، بل رد الفعل على القياس . وقد تريد فعل ذلك في بعض الأحيان - أن تستخدم القياس كعمل دفع . ويكون العائق هو أنه لم يعد بقيس الحقيقة .

### أدوات القياس :

- الملاحظة
- بحوث المصلاء (أنظر الى العينة التي تلى ذلك) .
- قياسات ما قبل وما بعد (اختبارات ما قبل وما بعد) .
- البيانات الإبتدائية التي تقوم بجمعها .
- البيانات الثانوية التي تحصل عليها من الآخرين .
- الاشكال البيانية الخطية (يتم توضيح نقاط البيانات على مدى الأيام والاسبوع والشهور ووصلها بخط) .
- الاشكال البيانية العمودية (يتم جمع بيانات تراكمية في شكل عمود لتوضيح مقارنات الوقت التالى والمال والعبوب وعدد ساعات العمل) .
- الرسوم التوضيحية الخاصة بالمراقبة (يتم استخدام رسوم بيانية خطية أو عمودية مع خطوط أفقية وذلك من أجل عرض الحدود العليا أو الدنيا للإداء المقبول)

### تذكر عند قيامك بالقياس :

- قم بإطلاع الناس على نظام القياس
- قم بإعطاء اسبابها لقياسك بالقياس .
- اسمح للناس بمعرفة ماسيحط للنتائج .
- قم بإجراء القياس بطريقة لاتؤثر على الإداء .
- لاتكن فضوليا عند القياس ولا تتجسس .

## إستطلاع جودة الزبائن ( العملاء ) :

مثال :

استثناء العملاء .

أنا نقدر عملك ونريد الاستمرار في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية  
تطبق مواصفاتك ، ونهوى أيضا أن نفعل ذلك في الوقت المحدد . ونرجو منك الاجابة  
على الاسئلة التالية لمساعدتنا في جهودنا من أجل تحقيق معايير عالية للجودة .

مقياس التقدي : ١- أقل الدرجات ، ٥- أعلى الدرجات .

- |           |                                                              |
|-----------|--------------------------------------------------------------|
| ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | ١- كيف تقوم بتقييم استجابتنا لاحتياجك ؟                      |
| ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | ٢- كيف تقوم بتقييم توصيل الخدمة أو السلعة ؟                  |
| ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | ٣- ماهو تقييم سرعتنا في خدمتك ؟                              |
| ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | ٤- هل نتغير تبعاً لاحتياجك المتغيرة ؟                        |
| ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | ٥- كيف تقوم بتقييم التعامل معنا وجها لوجه ؟                  |
| ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | ٦- كيف تقوم بتقييم التعامل معنا بالتليفون ؟                  |
| ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | ٧- ماهو تقييمك لمتابعتنا ( مابعد البيع ) ؟                   |
| ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | ٨- ماهو انطباعك العام عن جودتنا ؟                            |
| ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | ٩- هل تقوم معاييرنا الشخصية بتدعيم علاقات العمل الخاصة بنا ؟ |
| ١ ٢ ٣ ٤ ٥ | ١٠- كيف تقوم بتقييم جودة اتصالاتنا ؟                         |

ملاحظات عامة :

---

---

---

---

شكرا على استجابتك .



## ٤ - كيفية مكافأة أداء الجودة :

الاتصّب الحصول على الأشياء ! فه شيء لطيف أن تحصل على هدايا في أعياد الميلاد وعيد رأس السنة . ومن دواعي السرور أيضا تلقى هذه الهدايا الصغيرة غير المادية مثل كلمات التقدير والمجاملة والعرفان . وقد يكون نظام المكافأة في مؤسستك رسميا جدا أو غير رسمي للغاية . ويمكن أن تكون المكافأة في شكل خطاب وود أو مقكرة . ومهمة المكافأة هي أن تعترف بالأنشطة المتعلقة بالهدف وتنميتها .

### ماذا تكافئ :

- قم بمكافأة النتائج لأكثر من الجهود .
- قم بمكافأة الجهود التي تدعم أهدافا معينة بشكل مباشر .
- قم بمكافأة الأداء الحاسم وليست المهام الروتينية .
- قم بمكافأة الأداء الذي يمثل نمائجا جيدة للآخرين .

### متى تكافئ :

- في اقرب وقت ممكن بعد الأداء .
- عندما يقوم النموذج بتحسين أداء العاملين .
- عندما يقوم النموذج بتعزيز التزامك الشخصي بصلاحتك .
- عندما يقوم بتعزيز المعايير الشخصية والتنظيمية .

### كيف تكافئ :

- قدم المكافأة علانية وليس بشكل شخصي .
- ابدأ بالمكافأة على فترات منتظمة .
- اطلب بشكل متزايد أداء أكثر وفضل قبل المكافأة .
- اعمل على التأكد من مكافأة التفاصيل الصغيرة التي تسهم في الجودة .
- كن محددا بشأن مقوم بمكافأته .
- كن صادقا بقرار الامكان .
- اظهر مشاعرك وتقديرك للأداء .
- قم بربط الأداء الجيد بالريحية ورضا العمل .

## الحافز قد يكون خطاب ودي أو فكرة

### ٥ - كيفية تأسيس مجموعات الجودة :

من وجهة نظري ان القوة الحقيقية لصلبة تطوير الجودة الخاصة بنا هي اعتمادها المطلق على ملاحظته من يعرفون المشكلات ويعرفون طريقة حلها  
جون أنغني

يوجد عدد من الهياكل المستخدمة في الشركات التي لديها وعي بالجودة وذلك من أجل تدعيم التزامها بالجودة . والهياكل الأساسية هي :  
في المؤسسات الكبرى يلتقى الصلاء في جماعات لتعلم كيفية تحسين الجودة وتطبيق هذه المهارات على المشكلات التنظيمية . حلقات الجودة .  
حلقات الجودة .

إذا كنت تعمل لدى مؤسسة كبرى فقد تكون سمعت عن أو شاركت في حلقات الجودة . وهي جماعات من الصلاء يلتقون تطوعاً ليتعلموا كيفية تحسين الجودة والانتاجية وبعد ذلك يقومون بتطبيق هذه المهارات على المشكلات التنظيمية . وتكون الفكرة الاصلية حول اجتماعات اسبوعية تشتمل على :

- قائد للتدريب اعضائه .
- اختيار المشروع .
- جمع البيانات والتحقق منها .
- تنفيذ الحلول .
- حضور الإدارة .
- لتقاء مشروع جديد .

ان خبرة الكاتب عندما كان يرأس دوائر الجودة أدت الى تغييرات محددة أعطت البرنامج نتائج مريحة وواضحة وذلك للحفاظ على تأييد المؤسسة وتشتمل هذه التغييرات على .

• مشروعات قصير .

• اختيار المشروعات ذات التأثير التنظيمي المباشر فقط .

ان هذه التغييرات وتغييرات رسمية أخرى تم اختبارها بواسطة مئات من المجموعات في السنوات القليلة الماضية . يوجد تطوير حديث ويواصل فريق الجودة التطوير عن طريق المطالبة بمشاركة أوسع ونتائج أفضل في الزيادة الجادة في عدد المشروعات التي يتم في كل عام .

### مجلس الجودة :

ان التغيير في مفهوم دائرة الجودة هو فكرة المجلس المشترك للجودة ويتكون المجلس من أعضاء يقومون بتمثيل كل قطاع من قطاعات المؤسسة . ويتضمن أيضا أعضاء من كل مستوى من مستويات الإدارة والمراقبة وكبار الموظفين ، ومجتمع المجموعة بشكل منتظم وذلك للتعرف على موضوعات الجودة وتحليلها وتصحيحها في نطاق الشركة . ويقومون بإداء وظائف حل المشكلات بين الإدارات .

### لعب الاموات وابتكار الأفكار :

لعب الاموات وابتكار الأفكار عبارة عن خليط من أفكار مجموعات عديدة تقوم باستخدام الطريقة التي طورها الكاتب وذلك من أجل زيادة بناء الاتفاق الجماعي والابتكار والاداء الجيد . ان تكوين الجماعة وأوقات الاجتماعات والتفاصيل الأخرى يجب أن تتفق مع احتياجات مؤسستك .

ان لعب الاموات وابتكار الأفكار عبارة عن جزء من عملية تسمى "الفحص الدقيق لجميع الجوانب" وتقوم هذه العملية باجتذاب وتعديل وتركيز مقلتمة المجموعة من أفكار في حوالي ساعة من الزمن . وتطلب عملية لعب الاموات وابتكار الأفكار من المشاركون بخطط ملهين لعب الاموات وابتكار الأفكار الجديدة وذلك لزيادة قوة توليد الأفكار في الجلسة وتسير العملية كما يلي :

١ - تخيل أنك شخص مغموم بتسلم الرهانات ولكن ليس موجود بالاجتماع .

٢ - قم بالتفكير في الأفكار والاهداف والمشكلات والهموم الخاصة بكل من في

الاجتماع

٣ - ومن وجهة نظر من يقدم الأفكار ، يتم ابتكار أفكار جديدة والتطبيق عليها بشأن موضوع الجودة الذى تتم مناقشته .

### مناقشة الجودة :

مناقشة الجودة عبارة عن منتدى يظهر فيه جماعة من المسؤولين والمحاضرين وأصحاب المهن الداخليين والخارجين . ومن الناحية التطبيقية يقوم هذا المنتدى بجلب الخبراء المتخصصين بموضوعات الجودة وتتيح للصال الاتصال بهم بشكل شخصى .  
ويوجد نوع مختلف من مناقشة الجودة وهو عبارة عن اجتماعى خاص حيث تتم دعوة الخبراء الفردين أو رؤساء الإدارات وذلك للتحدث بمزيد من الصق عن خبرتهم فى مجالات الجودة .

### دراسة إحدى الحالات .

#### قصة آن

ان هى المسئولة عن أحد برامج الجودة فى ادارتها . وادارتها مسئولة عن الحصول على تأييد العملاء فى شركة متطورة لبرامج الكمبيوتر . وقد وضعت الإدارة معايير للكمال هى :

- ١ - الرد على مكالمات العملاء بعد الدقة الثالثة للتليفون .
- ٢ - معاملة العملاء بالطريقة التى يحبون للتعامل بها .
- ٣ - تخصيص ساعتين للرد على كل المكالمات .

وبالرغم من التزام أن بالجودة إلا أنها خجولة وعندما ترى مشكلة ما فتها تتردد فى التدخل . وبعد فترة من الوقت ، قام من فى ادارتها بالرجوع لعاداتهم القديمة فى الرد على مكالمات العملاء وتم نسيان أهداف الجودة الجديدة . أى من العبارات التالية يجب على أن أن تنفذها لتعيد ادارتها على الصراط المستقيم ؟

----- تقوم بدعوة كل من فى الإدارة لاجتماعى لمناقشة الجودة .

----- تتهلون فى حل المشكلة .

----- تتحدث فى الامر مع رئيسها

----- تواصل وضع نموذج للجودة

----- تقوم بتوبيخ العمال لعدم تحقيق أهداف الجودة .

----- تحضر مجموعة من المحاضرات لتدعم صفة الحزم في شخصيتها .

----- تقوم بمراجعة العمال بشكل شخصي لترى كيف يتصرفون في أهدافهم

----- تقوم ببحث لتعرف ماهي مشكلات الجودة .

----- تقوم بعمل مناقشة للجودة ولعب الاموار وابتكار الافكار .

----- تترك عملها بالمؤسسة .

الاجابات : يجب على آن أن تتحدث مع رئيسها في الاول . يجب عليها أن تشرح خللها وتطلب منه النصيحة . وبجانب تأييد المدير لها يجب عليها مراجعة العمال بشكل شخصي لترى كيف يتعاملون مع أهدافهم . ويكون أيضا القيام ببحث شيء مفيد جدا . وبعد جمع الآراء يجب عليها الدعوة لاجتماعي لكل الادارة وتقوم بعد مناقشة للجودة باعتبارها طريقة لحل بعض مسائل الجودة . في نفس الوقت ، يجب على آن أن تستمر في وضع مثال للجودة . وقد تتقدم للحضور مجموعة محاضرات من أجل زيادة تفهمها لنفسها .

## تكوين مجموعة الجودة :

### تشكيل المجموعة :

متى بدأت تكوين أي نوع من مجموعات الجودة ، تكمن من وضع الاساس قبل الاستمرار . اشغل الجميع في اعلامهم بالفرض من تكوين المجموعة ؟ وماهي أهدافها وماهو التأييد الذي تحتاجه لتحظى بالنجاح .

- ١ - ابدأ بالمقطوعين الذين يؤمنون عملهم بشكل جيد .
- ٢ - قم بإرشادهم وتدريبهم وتعليمهم عن الجودة الشخصية والجودة في العمل .
- ٣ - قم بتحديد أهداف وأولويات مع الادارة .
- ٤ - قم بتوسيع نطاق الاشتراك ليشمل عددا أكبر من القوة العاملة .

### ادارة المجموعة :

- ١ - كن أو قم بتجنيد قائد يتميز بالحماس ولديه تعظيم خاص بالجودة .
- ٢ - قم بجمع الإضافات والافكار من المؤسسة بأكملها .

٣ - قم بتحديد واجبات ونتائج خاصة ومحددة لكل عضو .

٤ - قم بتركيز الجهود على الأولويات الحاسمة للمؤسسة .

٥ - استمر في توسيع دائرة الاشتراك .

### المشاركة في المجموعة :

١ - احضر واشترك كما يفعل الجميع .

٢ - اعمل مع باقي أعضاء المجموعة وباقي العاملين في المؤسسة .

٣ - قم بالتعبير عن أفكارك عند الموافقة أو الرفض .

### التقدم للإدارة .

١ - قم بتحديد مواعيد الجلسات عندما يكون لديك شيئا هاما لتقدمه .

٢ - قم بتنظيم حضور المجموعة بأكملها .

٣ - احصل على أرائهم بشأن رضاهم بالأنشطة الحالية للمجموعة .

٤ - اطلب أرائهم بشأن التغييرات في الخطط والأولويات والاستراتيجيات .

### متى تحل المجموعة :

١ - عند التوقف عن تحقيق أهداف الجودة الخاصة بالمؤسسة .

٢ - عند غياب التدعيم الخاص بالمجموعة .

٣ - بمجرد حل كل مشكلات الجودة .

## ٥ - قائمة مرجعية حول مجموعات الجودة :

تقوم القائمة المرجعية التالية بمساعدتك في تخطيط مجموعة الجودة الخاصة بك

. إذا كانت اجابتك كلها بنعم على كل الاسئلة فأنت على استعداد لتكوين مجموعة

للجودة وبدء مناقشة مشكلات الجودة وحلولها . وتوجد ثلاثة ارشادات نافعة (١) : كن

خلقا (٢) كن ايجابيا (٣) استمتع بالمجموعة .

نعم لا

- هل نحظى بتأييد الإدارة من تكوين مجموعة للجودة ؟

- هل ستشارك الإدارة ؟

- هل قمنا بوضع أهداف وأولويات مشتركة مع الإدارة ؟

- هل تم اعلام الجميع عن الحاجة الى مجموعة للجودة ؟
- هل لدينا حجرة للاجتماعات ؟
- هل قمنا بارسال منكرات للجميع لدعوتهم للمشاركة ؟
- (يجب أن تكون المجموعة تطوعية) .
- هل لدينا قائد تم تعيينه وهو متخصص فى ادارة مجموعة للجودة ؟
- هل قمنا بتحديد شكل المجموعة (دائرة جودة ، مجلس جودة ، Q PANEL شكل آخر) ؟
- هل نعلم بشكل محدد ماهى مسائل الجودة التى نرغب فى مناقشتها ؟
- هل لدينا جدول أعمال ؟
- هل قمنا بتحديد وقت معين للبداية والتهاية ؟
- هل قمنا بتحديد وقت للمناقشة ووقت للراحة ؟
- هل قمنا باختيار اسم لمجموعتنا ؟
- هل قمنا بجمع اضافات وأفكار من يهتم بالموضوع ؟
- هل قمنا بتحديد الطريقة التى نحصل بها على الاضافات التى نريد المجموعة اضافتها بعد الاجتماع ؟



## ٦ - كيفية توفير التدريب على الجودة:

" أن الجودة تبدأ وتنتهى بالتعليم "

كارو إيشيكوا

" أن أول وأهم مكون للإدارة هو التدريب "

بيتر ف . دراكر .

يقوم توماس جيلبرت بتعزيز التدريب في كتابه "الكفاءة الانسانية" عن طريق أن

يبدأ كالآتي :

الإدارة الناجحة تسلوى :

- أ - توقعات واضحة .
- ب - إرشاد وإداء ملائم .
- ج - أفضل المعدات الممكنة .
- د - مكافآت مجزية .
- هـ - تدريب نافع .

يمكن للتدريب أن يركز على احتياجات المهارة الحالية أو للتطوير المستقبلى .

إن الجودة الشخصية والجودة فى العمل تقوم بعرض السلوكيات والمهارات والآراء والقيم التى تم تعلمها بمرور الوقت . إن أفضل برامج الجودة تعترف بأنه من الصعب التقلب على العادات القديمة . ومعنى ذلك أنه تحصل على نجاح أفضل عند تركيز التدريب على الاحتياجات الحاسمة للمؤسسة وعند استخدام المدخل طويل الامد . إن التدريب هو مهمة شخصية وإدارية .



## **أفكار مفيدة عن التدريب .**

- ١ - قم بربط التدريب مع الاهداف التنظيمية .
- ٢ - قم بالحصول على اضافات من الادارة وممن يتم تدريبهم .
- ٣ - قم بالمراجعة للتأكد من تحقيق الاهداف المحددة .
- ٤ - ابحث عن تطبيقات للمهارات التدريبية في العمل .
- ٥ - لاتصف التدريب بأنه من أشكال الرفاهية أبدا .
- ٦ - لاتبدأ في قطع النفقات عند قطع التدريب أبدا .



## قائمة بداية العمل الخاصة بك:

(قم بوضع علامات على مقتوى العمل في برنامجك) .

أخطط لعمل	في تاريخ	
_____	_____	تقييم شامل للاحتياجات لتطوير الاهداف .
_____	_____	ميزانية (البرنامج بأكمله) .
_____	_____	مستشارين محليين وعصريين .
_____	_____	تحديد أنواع المدرسين
_____	_____	استئجار وتدريب المدرسين .
_____	_____	المراجعة المزدوجة لأهداف البرنامج .
_____	_____	تحضير وكتابة المواد الدراسية .
_____	_____	اختيار وحجز مواقع حجرات خاصة .
_____	_____	تحديد وطلب واختبار المعدات .
_____	_____	اقتناء طريقة لتقييم النتائج .
_____	_____	عرض عملية اختيار الطالب .
_____	_____	اختبار الطالب مسبقا (بالمواعيد والامكان ، الخ) .
_____	_____	عرض طريقة عمل أي تصحيحات أو تعديلات أفكار
		أخرى

## قم بتقييم برنامج تدريب الجودة الخاص بك :

قم بإجابة الأسئلة التالية لتقييم برنامج تدريب الجودة الخاص بك .

١ - لدينا في مؤسستنا برنامج تدريب فعال للجودة .

نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_

٢ - برنامج تعليم الجودة الخاص بنا يحظى بتأييد راسخ من الإدارة العليا .

نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_

٣ - تقدم الإدارة الإضافات التالية لبرنامج تعليم الجودة الخاص بنا :

\_\_\_\_\_

٤ - يمكن وصف برنامج تدريب الجودة الخاص بنا كما يلي :

\_\_\_\_\_

٥ - يقدم العمال الإضافات التالية لبرنامج تدريب الجودة الخاص بنا :

\_\_\_\_\_

٦ - نقاط القوة التي لدى برنامج الجودة الخاص بنا هي :

\_\_\_\_\_

٧ - يمكننا تحسين برنامج تدريب الجودة الخاص بنا بالطرق التالية :

\_\_\_\_\_

٨ - يتم تحقيق المتابعة لتدريب الجودة في مؤسستنا بالطرق التالية :

\_\_\_\_\_

٩ - يتم تنفيذ تطبيقات برنامج تدريب الجودة على العمل كما يلي :

\_\_\_\_\_

١٠ - الانفاق على تعليم برنامج الجودة في مؤسستنا فعلا :

نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_

## ٧ - كيفية تقييم تكاليف الجودة :

إن التكلفة أساس هام في تطوير الجودة .

كم تتكلف الجودة ؟ إن هذه مشكلة - أنك تحتاج إلى طريقة لتقييم السعر الذي تدفعه نظير الجودة الآن والسعر الذي يمكن أن تدفعه إذا وضعت برنامجا للجودة أكثر صرامة في مكانه . بعد إحلال برنامج الجودة تحتاج إلى تقييم النفقات باستمرار وذلك من أجل مراقبة وضبط البرنامج . إن التكلفة هي أساس هام للتحسين . وقبل كل شيء نقوم بتعريف تكلفة الجودة .

### تكلفة الجودة هي

مايتكلفه منع المشكلات وإصلاحها السعر المشترك للمطابقة وعدم المطابقة

ويقوم غريب كروسبي بتعريف بدرجة أكبر فيقول بأن تكاليف الجودة تذهب في ثلاثة مناطق : تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل . المطابقة | تضمن أن الأشياء تتم بصورة صحيحة من المرة الأولى . وتشتمل على تحديد المتطلبات والمواصفات وتوصيل هذه المتطلبات والمواصفات واستخدام مدخلا وقتيا لعمل الأشياء بصورة صحيحة من المرة الأولى . عدم المطابقة | يؤدي إلى عمل الأشياء مرة أخرى وعدم تحقيق التوقعات يقوم بإعداد الوقت والمواد ويخلق الحاجة إلى المراقبة الدقيقة ويتكلف عشرة مرات أكثر من أجل الإصلاح عما تتكلفه الوقاية .

يجب عليك تقييم تكاليف الجودة بشكل دوري في كل من عملك وحياتك الشخصية . عندما تغطي الوقاية بقليل من الاهتمام تزداد التكاليف الخاصة بالمشكلات إن هذه هي طريقة لتحذر بها نفسك عند التهاون في مراقبة الجودة .

الجودة في العمل :

لتقديم تكاليف الجودة في العمل ، تؤكد من اشتمالها على تكليف :

- أنشطة لمنع حدوث المشكلات .
- مراقبة المنتجات والخدمات .
- التعطلات والعيوب التي تحدث قبل تسليم المنتجات والخدمات .

الجودة الشخصية : ان التكاليف الشخصية للجودة تتضمن الوقت والاموال والطاقة

العاطفية التي يتم استخدامها من أجل تعلم وممارسة حياة تتمتع بالجودة العالية .

وتتضمن أيضا الوقت المفقود والمشاعر والاموال والفرصة التي تضيع عندما لا يمارس

حياة جيدة . وتؤكد من اشتمالها على تكاليف :

- التعليم الوقائي أو تعليم الشيء قبل حاجتك اليه .
- التخطيط ووضع الاستراتيجيات الوقائية .
- الوقت الذي يتم استغراقه في تطوير المعايير .
- المشكلات التي تسببها لأنفسنا بعدم تحقيق المعايير .
- المشكلات التي تسببها للآخرين بعدم تحقيق المعايير .
- المشكلات التي تسببها عندما لا تكون لدينا معايير للكمال أو اختيار ، من اختيارات الكمال أو المتوسط أو الامتداد .

## احتفظ بمفكرة بالتكاليف :

في مفكرة تشبه تلك الموجودة على هذه الصفحة أحتفظ بمسار التكاليف التي تتعرض لها نتيجة عم تحقيق اهدف الجودة الخاصة بك . يمكن لهذه للتكاليف أن تكون شخصية بجانب كونها تكاليف مهنية ويمكنها أن تكون وقت أو شخص ترتبك بهما (وقت مفقود ، اصابات مجروحة) كما أنها قد تكون جنهات أو بنسات . ولإضا احتفظ بمسار مكاسب الجودة الخاصة بك كل شهر خاصة وأك تقوم بإضافة أهداف جديدة للخطة ذات الخطوات السبع الخاصة بك .

### مفكرة التكاليف

<b>مارس</b> التكاليف مهنية شخصية توخر يعتمد على الوقاية	<b>فبراير</b> التكاليف مهنية شخصية توخر يعتمد على الوقاية	<b>يناير</b> التكاليف مهنية يعتمد على الوقاية
<b>يونيه</b> التكاليف مهنية شخصية توخر يعتمد على الوقاية	<b>مايو</b> التكاليف مهنية شخصية توخر يعتمد على الوقاية	<b>أبريل</b> التكاليف مهنية شخصية توخر يعتمد على الوقاية
<b>سبتمبر</b> التكاليف مهنية شخصية توخر يعتمد على الوقاية	<b>أغسطس</b> التكاليف مهنية شخصية توخر يعتمد على الوقاية	<b>يوليو</b> التكاليف مهنية شخصية توخر يعتمد على الوقاية
<b>ديسمبر</b> التكاليف مهنية شخصية توخر يعتمد على الوقاية	<b>نوفمبر</b> التكاليف مهنية شخصية توخر يعتمد على الوقاية	<b>أكتوبر</b> التكاليف مهنية شخصية توخر يعتمد على الوقاية

## ٨ - كيفية وضع برنامج الجودة الخاص بك :

ارشادات لوضع برنامج جودة ناجح .

قد تكون رأيت برنامجا امتحدة للجودة أثناء عملها في فترة عملك . بعضها فشل والبعض الآخر نجح . اليك بعض الارشادات لوضع برنامج جودة ناجح . استخدمهم لبدء برنامج جديد أو تعديل برنامجك الحالي .

خطة شاملة :

يقترح كل مستشار أو كتاب أو منتدى عن الجودة أن تبدأ بخطة تنظيمية تقوم بتغطية أهدافك من البرنامج . ان ساعدت قليلة يتم تنفيذها على التخطيط توفر لك أياما وشهورا من الوقت المفقود فيما بعد .

الالتزام والتأييد :

قم بإطلاق الرخصة ! سيفشل برنامج للجودة إذا لم تقم بتشكيل ماعرفه القوة العاملة التي لديك وما تحتاج الى أن تعرفه . والفرق بتشكيل ماعرفه القوة العاملة التي لديك وماحتاج الى أن تعرفه . والفرق هو مايجب أن تغطي برامج التدريب . ان نظرة وقتية ومسطحية قد تقوم ببناء العواطف والاخلاقيات لغره ولكن ذلك ان يقوم . قم بوصول المصادر في مستوى الجامعة مع الشركات الخاصة والأفراد الذين يمكنهم المعاونه في هذا المجهود.

الاوات والمواد :

مواد المنهج الدراسي تمثل بداية جيدة . قم بتدعيم مايمكن أن تقدمه لموظفك عن طريق اضافة المكتب وشرائط الفيديو ومجموعات شرائط الكاسيت المسموعة . ويصل نظام للمراقبة والمراجعة والمحاسبات الخاصة بمحتوى الموضوع على خلق جودة افضل لاشتراك والتدخل :

ان من يريدون الدخول في هذا البرنامج = وصدق أو لا تصدق ، ان لديهم أفكارا عظيمة  
يمكنها عمل المعجزات . أسألهم وقم بتدريبهم وامنعهم الاموات المناسبة . قم بمتابعة  
التنفيذ السريع لأفكارهم الراسخة لتبدأ تيارا ثابتا من الانتاج وتحسين الجودة .

#### مؤشرات القياس :

قم باختبار من ٦ الى ١٠ مؤشرات تكون هي الاختبار النهائي لتجاح البرنامج أو فشله .  
كل الجهود التي تم بذلها في برنامج الجودة يجب أن تظهر في المؤشرات . قم باستخدام  
أكثر طرق جمع البيانات من ناحية الملائمة وطرق العرض والتمثل من أجل قياس  
الواقع وتصويره للجميع . قم بمناقشة التقدم والفضل في ضوء المؤشرات المتفق عليها

#### المكافآت والحوافز :

ان يقوم الناس بإداء الاعمال لمدة طويلة دون الحصول على أحد أنواع المكافآت  
المادية أو الجهورية . فالمال والعرفان والمسئولية والصور الفوتوغرافية ولوحات  
التقدير وحتى الاشرطة الحمراء .

يمكن أن تكون حوافز مستوية . حاول أن تحصل على مزيدا من المكافآت  
المادية وغير المادية بالإضافة الى المكافآت الجهورية وغرر الجهورية . ويستجيب  
الناس الى المعاملات والاموال في البنك وكلمات المدح في الملف . وكل منا يريد شيئا  
مختلفا حسب احتياجنا الحالية ، لذلك يلزم لهذا الجزء من الخطة أن يكون متنوعا وفيه  
تجديدات دائمة . والاختبار هو ما اذا كانت المكافآت تؤدي الى أداء جيد ومستمر .



## قم بتقييم برنامج الجودة الخاص بك:

ضع علامات على الخانات التي تنطبق على تقييم برنامج الجودة الخاص بك :

موجود	جديد	فعال
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

الخطوة الشاملة .

الالتزام والدعم .

التعليم والتدريب

الأموات والمواد

الاشتراك الكلى .

مؤشرات القياس

لا تجعل الآخرين يقيسون لك جودة برنامجك



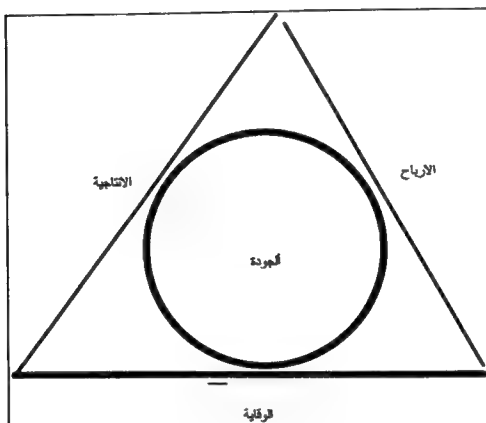
## ٩ . كيفية دعم برنامج الجودة الخاص بك :

يحتاج برنامج الجودة الى كثير من الدعم من الادارة والعاملين وذلك لضمان النجاح .

يريد الجميع أداء عمل يتميز بالجودة ، مع أن برنامج الجودة الرسمي يستغرق الوقت والطلاقة . انه يستلزم أيضا التفان والتكريس البصرى واللفظى لكل من يشمله البرنامج . وقد بدوا هذا الطلب لبعض الناس غير ضرورى . وفى الواقع لازدهار برنامج الجودة ، يجب أن يحتلى بتألييد يتميز بالحملات والتجدد من الادارة والعاملين . يجب على كل مجموعة أن تحدث ضجيجا بشأن الجودة . الكثير من الضجيج ! واليك تدريبان ، واحد منهما للمدربين والاخر للعاملين ، وذلك لاقتراح طرق فعالة لاظهار التألييد الذى تلقاه لبرنامج الجودة الخاص بمؤسستك وعندما تقوم باكمال تقييماتك قم بمشاركة القائمة التى أعدتها مع الاخرين واطلب مقترحاتهم لتعزيز التزامك باهداف الجودى الخاصة بك .



## الاركان الرئيسية للجودة :



## **كيفية تأييد الإدارة والموظفين لبرنامج الجودة :**

### **١ كيف يمكن للجودة إبداء التأييد :**

يشعر بعض المديرين بالضغط لأنهم يؤيدون الجودة ، والبعض الآخر يبدؤون برنامج جديدة للجودة ويرغبون في إرشادات أكثر . ولكن البعض يحتاجون إلى طقعة في النزاع /التثبيد.

وفي أسفل قائمة بشفافية الاقتراحات لإبداء تأييدك . افراهم وضع علامات على تلك التي تقوم بتنفيذها فعليا وعلى التي تنوى تنفيذها . وفي الفراغ الموجود بأسفل اصل قائمة بأي تحركات مساعدة أخرى قمت بها ، وتلك التي ستبدأ في القيام بها .  
تنفذ بالفعل سيتم تنفيذها

- ١ - نشر معلومات تتعلق بالجودة عن الخطط والاهداف والصلاء والموارد المالية .
- ٢ - حضور التكميمات بشكل منظور وكذلك التنوات والجلسات الشخصية واجتماعات العاملين .
- ٣ - اجتذاب الافكار والاقتراحات من أجل عمل تغييرات تفيد الصلاء .
- ٤ - حضور اجتماعات التدريب .
- ٥ - جعل التدريب متاحا لكل العاملين .
- ٦ - فهم وتدعيم نظام قياس معايير الكمال .
- ٧ - فهم ودعم نظام المكافآت . (باعتبار أنه يوجد نظام للمكافآت) .
- ٨ - إبداء قبول منظر ومنطوق لبرنامج الجودة الخاص بنا

هذا ما فعله بالإضافة الى ذلك هذا ما أقوى فعله بالإضافة الى ذلك .

---

---

---

---

### ٣ . كيف يمكن للعاملين ابداء التأييد :

كثرا ما يتم نقد المديرين لافتقارهم الى تأييد برامج الجودة . وتكون جهودهم اكثر فعالية عندما يحصلون على تأييد ايجابى من موظفيهم . واليك بعض الاشياء التي يمكنك عملها لتأييد مديرك والبرنامج وزملائك . وفى الاسفل توجد قائمة من ستة اقتراحات لاداء تأييدك . فإراهم وضع علامات على تلك التي تقوم بالفعل بتفيذها وتلك التي عازمت على تنفيذها . وفى الفراغ الموجود أسفل أذكر تحركات تأييد أخرى همت بها وبعداها أذكر تحركات أخرى تتمنى أن تبدأ فى القيام بها .

تنفذ بالفعل سيتم تنفيذها

- ١ - تعلم واداء كل جوانب عملى بصورة طيبة .
- ٢ - مناقشة القرارات التي من شأنها تقليل الجودة .
- ٣ - وضع أمثلة جيدة للاداء للزملاء .
- ٤ - وضع وتباعد خطة ذات خطوات سبع .
- ٥ - حضور التدريب الذى يتم تقديمه .
- ٦ - تطبيق المبادئ والاساليب الموجودة فى التدريب أو الكتب على العمل .

هذا ماأقوى فعله بالإضافة الى ذلك

---

---

هذا ما فعله بالإضافة الى ذلك

---

---

## ١٠. كيفية تنفيذ الجودة :

حلفز قوى .

المسمع للاهداف .

أهداف يمكن تنفيذها .

تكريب وقى .

معايير يمكن الوصول اليها .

معايير ذات مغزى .

الانتباه الى الاسباب

روح حريصة .

الوقاية من الاخطاء

الفحص السريع .

التزام لاتزعزع .

اتفاق .

عملية تستمر على

مدى الحياة .

التكامل .

الصل الجماعى .

نهم يمكننا التصرف .

قيادة حكيمة .

نتائج يمكن مراقبتها

العرفان بالانجازات

المعرفة .

## نبذة عن الوقاية

### كيفية الوقاية من الأخطاء

"لا يمكن تجنب أخطاء غير موجودة"

فيليب كرومبي

تتطوى الوقاية على حل المشكلات قبل وقوعها . وبعبارة أخرى ، يجب أن تكون أهداف الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة من المرة الأولى . إذا كانت شركة هندسية تريد بناء أحد الكبارى فإنها تقوم بعمل برامج عمل تطبق المواصفات التخطيطية . تغلغل صب الخرسانة ووضع عوارض الخفية على جانبي النهر والامل في أن يتلاقيا في المنتصف ولكمال الجسر .

إن توقع الأخطاء والوقاية منها أقل من التكلفة من اصلاحها .

إن اصلاح المشكلة بعد حدوثها يكون دائما أكثر في التكلفة ويسبب مزيد من الاضطراب عن توقع الأخطاء واتخاذ الاجراءات الوقائية . وسر الوقاية من الأخطاء هو معرفة الصلية الخاصة بك . هل تقوم بتصنيع اشباه الموصلات ؟ هامبورجر ؟ صلفلت أوراق لعب ؟ أين يوجد احتمال حدوث المشكلات ؟ أنكرها وتحقق منها . تطوير المراقبة الاحصائية للجودة حيث يتم التعرف على كل متغير في الصلية وقياسه . عند التصنيع ، عملية المراجعة هذه تسمى للمراقبة الاحصائية للجودة (إس.ك.يوس) . ويتم التعرف على كل متغير من متغيرات الصلية وقياسه . وإذا خرج عن نطاق المراقبة يتم إعادة ضبطه . والخدعة تكون هي إبقاء كل المتغيرات في نطاق الاحتمال . ولا يجب أن تمثل المراقبة الاحصائية للجودة أى مشكلة . ويجب أن يكون من يقومون بعمل الاشكال البرقية الخاصة بالمراقبة مهرة ولكن من يقومون بمشاغلتها

يحتاجون فقط الى السيطرة على مداخل قليلة لقراءة اللوحة . ويواجه العاملون بعض المشكلات مع المراقبة الاحصائية للجودة لأن الصلية ليست مثيرة ولأن بعض الناس يشعرون أنها تتداخل مع سعة حيلتهم . فتم حبس المديرين والمرافقين في فخ البطل - الا اذا تم قلقل الصلية وهى على حافة الكارثة ، ولا توجد كثير من المشكلات لتسبب القلق بشأنها ... ولا يوجد عرفان شخصى .

لهذا السبب لا يحظى مفهوم الوقاية بالذات بشعبية كبيرة وتم وصفه على أنه :

- غير شيق .
- غير مثير .
- غير مجدى .
- غير ممتع .
- ممل .

ولا يحصل الصال على الميداليات الذهبية بسبب الوقاية لأنهم لا يفعلون أى شىء ملحوظ أو يتميز بالبطولة . ونافرا ما يتم ذكر مديرى ادارات الجودة فى عناوين مراسلات الشركة . انهم انفس يعيشون فى هدوء خلف الاحداث ويلتزمون بنبح اشباح تنبئات لم تتجسد بعد . انهم يؤنون العمل الصامت بتنفيذ الاعمال بطريقة صحيحة وعرضها على الجدول

**دائما ..**  
**الوقاية خير**  
**من العلاج**



## مبادئ الوقاية :

الوقاية هي الهدف الاساسى : انها تقرأ للفقد وتوفر المال وتزيد الانتاجية .  
فى برنامج الجودة جيد الفهم ، تكون الوقاية هي بؤرى التركيز الاساسية ورغم  
صعوبة ترويجها ، فهي تمثل دعامة كل برامج الجودة الناجحة . ان الوقاية تكفل الفقد  
وتوفر المال وتزيد الانتاجية . واليك لقمة تصف مبادئ الوقاية بضع حرف "م" امام  
العبارات التى تعتقد انها صحيحة . وحرف "م" امام تلك التى تعتقد انها خاطئة . قم  
بمراجعة الاجابات فى نهاية اللقمة .

صحيح خطأ

- ١ - الوقاية تعنى تنفيذ العمل بشكل صحيح من المرة الاولى  
\_\_\_\_\_
- ٢ - افضل طريقة لضمان الجودة هي المراقبة .  
\_\_\_\_\_
- ٣ - ان السلوك الايجابى والاتصال والعمل الجماعى  
هي كل العناصر الضرورية للوقاية .  
\_\_\_\_\_
- ٤ - كلما زادت بساطة التخطيط أو التصميم ، قلت فرصة  
حدوث الاخطاء .  
\_\_\_\_\_
- ٥ - الوقاية هي مسئولية كبير مهندسى المراقبة فقط  
-----
- ٦ - يقوم الناس بزيادة اهتمامهم بالجودة عن طريق  
الحوافز والتأديب  
\_\_\_\_\_

- ٧ - تقوم المتطلبات المكتوبة بالقضاء على الحاجة  
الى الوقاية .
- ٨ - تحدث الاخطاء لأن الناس لا ينظرون الى أهمية  
الوقاية .
- ٩ - تكون الوقاية أسهل عندما تفهم عملك بشكل  
كامل .
- ١٠ - الوقاية فى التصنيع أهم من الوقاية فى صناعة الخدمة .

اجابات : ١ صحىحه ، ٢ خطأ (الفضل طريقة لضمان الجودة هى الوقاية .  
المراقبة مكلفة وتخلق سلوكا شبه سلوك كلب الحراسة) ٣.٤ صحىحه ، ٥  
خطأ (ان الوقاية هى مسئولية الجميع . فكلما اشتراك أنس بزداد احتمال  
اكتشاف المشكلات بسرعة) ، ٦ صحىحه ٧ خطأ (ان المتطلبات المكتوبة  
تساعدك فى فهم العملية والاهداف ولكنها لا تحضى على المشكلات) . ٨.٩  
صحىحه ١٠ خطأ (الوقاية تتماثل الاهمية فى كلا المجالين . ولكن المداخل الى  
الوقاية قد تختلف) .

## كيفية الوقاية من الأخطاء :

تعتمد الوقاية على مايلي :

- ١ - فهم المتطلبات بوضوح .
  - ٢ - أخذ المتطلبات بجدية .
  - ٣ - اليقظة .
  - ٤ - فهم كل مهام عملك أو عمليتك بصورة صحيحة .
  - ٥ - أداء عملك بصورة صحيحة من المرة الأولى .
  - ٦ - العمل في اتجاه تطوير مستمر .
  - ٧ - الفطرة السليمة (مزالمت من الموضة) .
- إن المحاسب صغير السن في القصة التالية يمكن أن ينتبه إلى المبادئ التي تم نكرها في أعلى .

جيمس محاسب جديد في شركة محاسبات كبرى في مانشستر . وأصيب جيمس بالاحباط عندما لم تصبح أعمدة الأرقام الخاصة به صحيحة تماما . وفي النهاية وفي محاولة يائسة قام بإضافة هذا السطر في نهاية صفحة البيانات : "أى إس يو" ١١٦١٨ حينئذ وعندما سأله المدير مايقصده بهذه الحروف أجاب جيمس بالهتصاب بأن معناها خطأ في مكان غير معلوم .

إن التكلفة الحقيقية لعلل به عيوب أو خدمة متواضعة من المستحيل قياسها تقريبا . ودقما سيكون من الأوفر الوقاية من الأخطاء بدلا من الجمع والحل والتحليل وذلك لأن الجمع يحدث بعد الحقيقة . ولا يتم تحقيق الجودة عن طريق المراقبة والاختبار فقط ، إن هذه العملية مكلفة وهى طريقة تستهلك الوقت . والحقيقة واللفتة تشيران إلى أن أفضل نظام لضمان استمرار الجودة هو التطوير الدائم للوقاية باعتبارها أولوية واضحة .

## الوقاية مقابل التصحيح

الأرباح ١٠-١

**الوقاية هي :** امضاء الوقت في تسجيل الرسالة كاملة وتامة بحيث تستطيع أنت أو أى شخص آخر الرد عليها كما يجب .

**بينما التصحيح هو :** امضاء عشرة أضعاف هذا الوقت فى فهم الرسالة والاتصال مرة أخرى للتأكد من معنى الرسالة الأصلية .

**لوقاية هي :** إيقاف السيارة والنظر فى الخريطة لمعرفة طريقا محددًا ومباشرا لعنوان ما فى قلب المدينة .

**بينما التصحيح هو :** استعمال عشرة أضعاف كمية البنزين فى السير من شارع ذو اتجاه واحد ودفع تذكرة إيقاف السيارة وإزعاج المشاة .

**الوقاية هي ...** تقديم تدريب جيد ووصف الاهداف العريضة للإدارة حتى يستطيع جميع العاملين معرفة كيف يتلائم عمل كل فرد ويساهم فى تحقيق الهدف .

**بينما التصحيح هو** امضاء عشرة أضعاف هذه الساعات فى التوبخ من الرؤساء واعادة التدريب وتلبية العمل بنفسك .

**الوقاية هي ...** امضاء شهر فى تعلم الطريقة الصحيحة لت تركيب وتشغيل الكمبيوتر الشخصى الخاص بالمكتب لأغراض معالجة الكلمات وإدارة قواعد البيانات ومد الصفحات

**بينما التصحيح هو** امضاء عشرة أضعاف هذه الشهور فى اعادة تركيب البرامج وفقد البيانات والارتداد للطرق القديمة لاجاز الاعمال .

**الوقاية هي ...** توجيه الاسئلة الصحيحة واستغراق الوقت للبحث عن أصل المشكلات المعنوية مرة واحدة وإلى الأبد .

**بينما التصحيح هو** امضاء عشرة أضعاف هذا العدد من الساعات والجنهات فى محاولة لإيجاد حلول غير نهائية تزيد من الاصلس بعدم الثقة والاحباط .

## الجودة من البداية للنهاية :

نظرة عامة :

الفصل الاول : الوعي بالجودة .

- الجودة هدف أو مجموعة متطلبات .
- الوعي بالجودة هو الخطوة الاولى في تنفيذ خطة جودة شخصية أو تنظيمية .
- "لنأمن أسوأ من غرنا" ليست فلسفة الجودة .
- لمعايير الجودة العديد من المزايا والقليل من العيوب .

الفصل الثاني : المعايير الشخصية للجودة .

- تقوم المعايير الشخصية للجودة بالتحكم في أفعالنا وقراراتنا طول اليوم وكل يوم .
- تحديد الاهداف يصل على تطوير المعيار الشخصية للجودة .
- يقوم الأفراد باتخاذ المنات من القرارات التي تنطبق بالجودة كل يوم .
- في أي وقت نتوقع أن نتلقى المنتجات أو الخدمات أو الأنشطة مع معيار معينه ، قم باستخدام (Q-M-A-T-CH) الخاصة بك (الاتفاق مع نهايات أو تغيرات متلقى عليها) لتقييم النتائج .
- الجودة هي تحقيق التوقعات . قم بوضع معايير نافعة يمكن العمل بها مع اختيارك من اختيار المال أو التوسط أو الامتداد  $p-a-c$  تبعاً لأهدافك .

- نقوم بتسوية معاييرنا الشخصية للجودة للأسباب التالية : الحاجة الى الموافقة والخوف من الفشل (أو النجاح) والملائمة والوقت والاحاطة بالمواقف والتعب .

### الفصل الثالث : الثلاثة صفات الخاصة بالجودة :

- الالتزام والكفاءة والاتصال هي دعائم الجودة .
- الالتزام هو اختيار شخصي أو تنظيمي حاسم وذلك من أجل العمل في خطة من التحركات المتفق عليها لحين انتهائها .
- الكفاءة هي معرفة الكيفية . والكفاءة التي تتصن عن طريق الخبرة والتعليم تعمل على تطوير الجودة .
- الاتصال هو تفاهم علم بين الأفراد والجماعات . وتحث الاعطال عندما تكون الاهداف غير واضحة .
- يجب الاعتراف بأهمية الالتزام والكفاءة والاتصال والمكافأة عليها .

### الفصل الرابع : الاهداف التنظيمية الخاصة بك .

- تعتمد معايير الجودة على السياسات والاهداف التنظيمية المكتوبة الخاصة بك .
- تساعد الاهداف المؤسسات في تحديد متفعله : حل المشكلات وتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات .
- اذا تم وضع أهداف الجودة من القمة يجب أن توافق عليها كل المستويات .
- الاتفاق والتعليم التنظيمي وكذلك تأييد الإدارة كل ذلك يعمل على ضمان المراقبة الناجحة على الجودة .

### الفصل الخامس : معيار الكمال .

- يعتمد معيار الكمال (بي . اس) على الحاجة الى منتجات أو خدمات تتميز بالتفوق
- تتركز معايير الكمال على سلوكيات تتطوى على نتائج .

- إذا لم تكن هناك ضرورة للكمال ، يجب أن يكون هو الهدف .
- قم باستخدام الخطة ذات الخطوات السبع لقياس أدائك وأهداف الجودة الخاصة بمهام عملك (راجع ص ) .
- يكون معيارك للجودة ناجحاً إذا كان بإمكانك إظهار النتائج .
- الفصل السادس : كيفية تحقيق الجودة :**
- هذه المكونات العشرة للجودة تساعد عند بدأ أو تغيير برنامج للجودة :
- ١ - تعرف على مشكلات الجودة وحلها . الالتزام بالجودة يعنى وقف العملية وحل المشكلة.
- ٢ - اضمن رضا العميل - ان الجودة هي مايقول العميل انها كذلك . احترم عملاءك وقم بتشجيعهم على تقديم آرائهم .
- ٣ - قم بقياس النتائج . قم بجمع البيانات بشكل ثابت لتعرف موقفك .
- ٤ - قم بمكافأة الأداء الذى يتميز بالجودة . المكافآت الرسمية وغير الرسمية تحتفظ بالروماتسية فى برنامج الجودة .
- ٥ - قم بوضع أداء الجودة . ان توفر الجودة ومجالات الجودة منافسات الجودة وجلسات لعب الاموار وابتكار الأفكار تقدم التأييد الجماعى وتحدد مشكلات الجودة
- ٦ - قم بتقديم التدريب على الجودة . ان التطعيم هو بداية ونهاية كل برامج الجودة .
- ٧ - قم بتقييم تكاليف الجودة . التكاليف هي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل . ترتفع التكاليف بانخفاض الوقاية .
- ٨ - قم بوضع برنامج الجودة الخاص بك . ولوضع برنامج الجودة تحتاج الى خطة والالتزام وتعليم وأفوات ومشاركة ودعم وقياس ومكافآت .
- ٩ - قم بتلييد برنامج الجودة الخاص بك . ان برامج الجودة تستغرق الوقت والطاقة ويلزمها تلييد كل من الإدارة والعاملين .
- ١٠ - كيف تنفذ الجودة بدءاً من التحفيز والتدريب الى الاسلوب والقيادة ، كل مايتعلق بالجودة من الهجاء الى تحقيق النجاح .

### الفصل السابع : نبذة عن الوقاية .

- ان الوقاية تتطوى على أنه يمكن حل المشكلات عن طريق توقعها قبل حدوثها .
- ان تصحيح المشكلات بعد حدوثها أكثر في التكلفة من توقع الأخطاء واتخاذ اجراءات وقائية .
- لمنع الأخطاء ، اعرف العملية التي تقوم بها أو الخدمة التي تقدمها .
- لا تحظى الوقاية بالشعبية لأنها غير شيقة .
- ان اللحظة تحسن الوقاية .
- الوقاية في مقابل التصحيح تطلق أرباحا ١٠ في مقابل ١ .





## شروط المطالبات

- المستوى المقبول للجودة : مستويات من العيوب محددة مسبقا وتكون مقبولة .
- التقييم | مراقبة نتائج الاداء (منتج أو خدمة أو نشاط) بعد بنائها أو اكتمالها .
- البيانات الأساسية : قياس الاداء يتم أخذه قبل تجربة طريقة أو تقنية حديثة .
- الالتزام : الحافز والرغبة في الاستمرار في العمل على أساس المعتقدات والاراء والمسئوليات .
- الاتصال : عملية إرسال الرسالة من خلال قنوات محددة الى جهاز استقبال وبعدها الحصول على الرد وذلك للتأكد من التفاهم المتبادل .
- الكفاءة : الثقة بالنفس في معرفة طريقة عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة . وهي تعتمد على التعليم والخبرة .
- مطابقة المواصفات : التعريف الشكلي للجودة .
- اجراء تصحيحي : عملية اصلاح المشكلات عندما لا يتم استخدام المداخل الوقتية أو عندما لا يصل . وهو أكثر الطرق تكلفة عند مواقف المشكلات .
- تكلفة المطابقة : تكلفة ضمان أن الأشياء تتم بصورة صحيحة . وهي تشمل الوقاية والتقييم .
- تكاليف عدم المطابقة : تكلفة عمل الأشياء بصورة خاطئة بما في ذلك الفشل الداخلي والخارجي .
- تكلفة الجودة : تكلفة المطابقة × تكلفة عدم المطابقة .
- الصلاء : هم من يعتمدون على نتائج جهنك داخل وخارج المؤسسة . وهم يتلقون العمل الذي أتممته .
- إزالة سبب الخطأ : البرنامج الذي يذكر فيه الصال المشكلات التي تتداخل في الاداء الجيد للجودة . وبعدها تقوم الإدارة بتحديد المجموعة الملائمة أو الشخص المناسب لحل هذه المشكلة.

**الفشل :** الفشل الداخلي هو المشكلات (عدم المطابقة) التي توجد قبل وصول السلعة للمستهلك . الفشل الخارجى يوجد حيث يوجد العيب أو فى الميدان .

**الاهداف :** معلم معين أو هدف تتبنى أنت أو مؤسستك تحقيقه .

**الادارة :** الوصول للنتائج من خلال من يقومون بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتزويد بالعمالين والتحكم .

**المقياس :** تسجيل للأداء السابق يتم استخدامه للتأثير على الأداء المستقبل . عادة فى شكل كمية أو جودة أو تكلفة أو وقت أو دقة .

**عدم المطابقة :** عدم تحقيق متطلبات محددة .

**أهداف تنظيمية :** مستويات من الاجاز تكون منطوقة أو مكتوبة أو يلج إليها الى مجموعة من الناس لهم هدف مشترك .

**اختبارات الكمال أو التوسط أو الامتداد :** ثلاثة مستويات للمعايير (الكمال والتوسط والامتداد) تستخدم لتعيل الأداء ليصل الى المستوى اللائق الذى يتوقعه العميل .

**معاير الكمال :** (برنامج من سبع خطوات) يكون مقاييسا يتم استخدامها لمعرفة ماذا كان الأداء يناسب متطلبات العميل .

**المعايير الشخصية للجودة :** مقياس للجودة فى الحياة الشخصية تعتمد على القيم والآراء والاهداف الشخصية .

**التخطيط :** عرض المتطلبات الضرورة مسبقا من أجل تحقيق الاهداف ويمثل جزءا من المدخل الوقتى للجودة .

**النشء المدفوع فى عدم المطابقة .** متكلفه عندما لا يستطيع تحقيق توقعان العميل .

**الوقاية :** توقع احتمالات الخطأ والقضاء عليها قبل حدوثها .

**المدخل الوقتى :** تجنب المشكلات قبل حدوثها يؤدى الى منتجات أفضل وخدمات أقل فى السعر .

**الانتاجية :** محل ما بين المدخلات (عمال ووقت ورأس مال وطفلة) والمنتج النهائي أو المخرجات (والخدمات والسلع التامة) . ويمكن زيادة الانتاجية عن طريق تقليل المدخلات أو زيادة المخرجات .

الجودة : مطابقة المواصفات أو المتطلبات . والجودة لاتعنى صلاحية أحد المنتجات أو عملك أو خدمة ما .

الوعي بالجودة : الوعي العام بمبادئ الجودة وتأثيرهم على المؤسسة .

مراقبة الجودة : عملية ضمان مطابقة المتطلبات الموضوعه لأحد المنتجات أو الخدمات . وعادة ماشار إليها باعتبارها لدى الإدارات .

تعليم الجودة : المعرفة والمهارات والممارسة التي تهدف إلى منع وإدراك وتصحيح الأداء المسيء للجودة .

مجموعات الجودة : عادة ماتتكون من فريق يتكون من ٦ إلى ١٢ عضو من إحدى المؤسسات يقومون بدراسة وتطبيق مبادئ تحسين الجودة من أجل حل المشكلات .  
ملائمة الجودة : الاختيارا الحمض للجودة المعنية والشخصية .  
الجودة = تحقيق رغبات وتغييرات متفق عليها .

المتطلبات : كل الخواص والاستعمالات والسمات والفوائد التي يتوقع العميل الحصول عليها مع الخدمة أو السلعة . وقد يكون عميلك هو رئيسك في العمل أو زميلك أو إدارة أخرى .

إعادة العمل : عمل شيء ما لمرة إضافية على الأقل وذلك لعدم مطابقة المتطلبات .  
المراقبة الإحصائية للجودة : استخدام المقتنيات الإحصائية للمراقبة الفعالة أثناء العملية . وهي تقوم باستخدام بيانات واقعية من أجل اتخاذ القرارات . وتسمى أيضا المراقبة الإحصائية للعملية .

مخطط الاتجاه / الميل : بيانات تاريخية يتم عرضها في شكل بياني عادة في شكل بياني خطي أو شكل بياني عمودي .

الخلو من العيوب : فكرة أن الكمال هو الهدف ولايجب السماح بحدوث أية عيوب .



*Quality is Free*  
 The Art of Making Quality Certain  
 Philip B. Crosby, 1979  
 McGraw-Hill Book Company, New York

*Quality Without Tears*  
 The Art of Hassle-Free Management  
 Philip B. Crosby, 1984  
 McGraw-Hill Book Company, New York

*A Passion For Excellence*  
 Tom Peters, 1985  
 Random House, New York

*The Improvement Process*  
 How America's Leading Companies Improve Quality  
 H. James Harrington, 1987  
 McGraw-Hill Book Company, New York

*Total Quality Control*  
 Engineering and Management  
 Armand V. Feigenbaum, 1983  
 McGraw-Hill Book Company, New York

*Training Managers To Train*  
 A Practical Guide to Improving Employee Performance  
 Herman E. Zaccarelli, 1988  
 Crisp Publications, Menlo Park, CA

*Professional Balance*  
 The Careerstyle Approach to Balanced Achievement  
 Rick Griggs, 1989  
 MANFIT Publications, Mountain View, CA

*What Is Total Quality Control?*  
 The Japanese Way  
 Kaoru Ishikawa, 1987  
 Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

*Quality Control Handbook*  
 J.M. Juran, 1979  
 McGraw-Hill Book Company, New York

## معلومات مرتدة

امل أفاضنا عن مدى استفادتك من هذا الكتاب.  
هل هو مفيد جدا لك:

---

---

---

---

---

---

---

بحاجة إلى تحسين :

---

---

---

---

---

---

---

مكتبة جديدة متوقمة مدموجة فف سلسلة أفاق الإدارة والأعمال عن دار  
أفاق البعاء المالمة للنشر والأعلام .

الكاب	المؤلف أو المؤلفون	المؤجم أو المؤلفون
١ - إرضاء الزبون: النصف الآخر لعملك	دور أمكوت	د. خالد زروق و أ. ناصر العديلي
٢ - تركيد الجودة في التعليم والتدريب	ريتشارد لومان	أ. سامي القوس و أ. ناصر العديلي
٣ - ديناميكية التفاوض الفعال : الدليل العملي للمفاوضات الناجحة	دونالد مبارك	د. خالد زروق و أ. ناصر العديلي
٤ - إبداع الرؤية المشتركة : كيفية إبداع رؤية مشتركة في الشركات والمؤسسات	بلوكر	د. خالد زروق و أ. ناصر العديلي
٥ - جودة خدمة الزبون : كيف تقدم خدمة ذات جودة عالية للزبائن	وليام مارتن	د. خالد زروق و أ. ناصر العديلي
٦ - فريق العمل : دليلك العملي لبناء الفريق الفعال	آن مكيفل	د. صوي محمد حسن و أ. ناصر العديلي
٧ - إدارة الموظف الصعب : كيفية التعامل مع الموظفين الشرسين .		د. صوي حسن و أ. ناصر العديلي
٨ - مدير الجودة الشاملة	شددت و لينقان	د. محمود مرسى
٩ - القيادة والإبداع	أ. ناصر محمد العديلي	

**الجودة هي:**  
**جودة المنتج**  
**إرضاء الزبون**  
**جودة خدمة الزبون**  
**جودة المدير**



في حالة الرغبة في الحصول علي نسغ من هذا الكتاب أو كتب أخرى في  
هذا المجال ومجالات المعرفة الأخرى نأمل الكتابة أو الاتصال علي  
العنوان التالي :

دار أفاق الابداع العالمية للنشر والاعلام

ص ب ٩٢٣٦٨

الرياض ١١٦٥٣

المملكة العربية السعودية

تلفاكس ٤٦٥١٦٥٤





## إدارة الجودة:

يتناول هذا الكتاب الموضوعات التالية:

- الوعي بالجودة
- المعايير الشخصية للجودة
- أهداف مؤسستك
- معايير الكمال
- كيفية تحقيق الجودة
- نبذة عن الوقاية
- الجودة من البداية للنهاية